

## University of Groningen

### Direct marketing. De Machine, De Mens en De Moraal

Hoekstra, Janny C.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2001

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Hoekstra, J. C. (2001). *Direct marketing. De Machine, De Mens en De Moraal*. Rijksuniversiteit Groningen.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

**Direct Marketing**  
**De Machine, De Mens en De Moraal**

**Janny C. Hoekstra**

Groningen  
2001

© Copyright J.C. Hoekstra  
ISBN 90 367 1560 1

# **Direct Marketing**

## **De Machine, De Mens en De Moraal**

Rede

in verkorte en vrije vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
bijzonder hoogleraar Direct Marketing bij de Faculteit der Economische  
Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen op 11 december 2001

door

Prof.dr. Janny C. Hoekstra



*Aan Theo*



## **INHOUDSOPGAVE**

Inleiding	9
Direct Marketing en organisatiestrategieën	12
Kiezen voor een waardediscipline	18
Direct Marketing en Customer Relationship Management	21
De managementfilosofie van CRM: het customer concept	23
De strategieën van CRM: customer intimacy en direct marketing	26
Implementatie van CRM: activiteiten en processen	29
Ethiek	40
Voorwaarden voor CRM	43
Activiteiten van de Leerstoel Direct Marketing	47
Dankwoord	53
Referenties	57





*Mijnheer de rector,  
Heren leden van het bestuur van de Stichting Leerstoel Direct Marketing,  
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

## **INLEIDING**

Het vakgebied direct marketing heeft zich de afgelopen jaren mogen verheugen in een groeiende belangstelling. Deels is dat af te leiden uit de overweldigende aandacht voor Customer Relationship Management (CRM), een wijze van bedrijfsvoering waarin direct marketing een essentiële rol speelt. Ik kom hier straks uitgebreid op terug. Er is helaas geen actueel inzicht in aantallen organisaties die zich met direct marketing bezighouden. Uit een in 1994 uitgevoerd onderzoek (Alsem, Hoekstra & Van der Heide 1996) onder een representatieve steekproef van het Nederlandse bedrijfsleven, bleek dat 34% van de deelnemende organisaties beschikte over een informatiesysteem met gegevens van individuele afnemers en bij de communicatie met afnemers gebruik maakte van directe media (Hoekstra 1995). Gezien de belangstelling voor CRM is het aannemelijk te veronderstellen dat dit percentage inmiddels fors is gestegen. Om concreet inzicht te krijgen in de omvang van direct marketing, zijn we echter aangewezen op metingen van de bestedingen door de DMSA, die worden gerapporteerd in het jaarlijkse VEA overzicht van de mediabestedingen. Het betreft uitsluitend de uitgaven aan rechtstreekse brievenbusreclame; er is geen inzicht in ontwikkelingen van uitgaven aan andere media die voor direct marketing worden gebruikt. De VEA overzichten (VEA, 2001) laten zien dat de netto mediabestedingen aan rechtstreekse brievenbusreclame:

- de afgelopen 10 jaar een stijging vertonen van 778 miljoen in 1991 naar 1,6 miljard in 2000;
- de afgelopen vijf jaar een constant aandeel van 15% hebben in de totale mediabestedingen; en
- in 2000 met 11% zijn gestegen ten opzichte van 1999, waarmee na audiovisuele media (17%) en buitenreclame (15%) rechtstreekse brievenbusreclame de grootste stijger is.

Het vakgebied heeft zich de afgelopen jaren ook mogen verheugen in een groot aantal nieuwe termen, die ofwel nauw gerelateerd zijn aan dan wel deel uitmaken van direct marketing. Ik zal enkele noemen en ik geef daar tevens een definitie van het begrip bij. We kenden al:

- databasemarketing: ‘the use of individual customer and/or prospect data from a customer database, which are transformed into information applying statistical analysis and/or modeling techniques to support marketing decision-making’ (Verhoef & Hoekstra 1999);
- interactieve marketing: ‘een vorm van marketing met een specifieke toepassing van marketingtechnieken en –instrumenten, die is gericht op het creëren en onderhouden van structurele, directe relaties tussen een aanbieder en afnemers, waarbij gebruik wordt gemaakt van directe media’ (Hoekstra 1998, p. 18);

en nu zijn er ook begrippen als:

- one-to-one marketing: ‘marketing based on the idea of an enterprise knowing its customer. Through interactions with that customer the enterprise can learn how he or she wants to be treated. The enterprise is then able to treat this customer differently than other customers’ (Peppers and Rogers, [www.1to1.com](http://www.1to1.com));
- permission marketing: het vragen van toestemming aan een (potentiële) afnemer voordat deze door middel van direct mail, de telefoon, e-mail of andere directe kanalen rechtstreeks wordt benaderd (Godin 1999);
- e-commerce: ‘the trading of goods and services conducted using the Internet and other digital media’ (Chaffey et al. 2000, p. 325); en
- customer relationship management: ‘the management of relationships with individual customers supported by databases and interactive and mass customization technologies’ (Peppers & Rogers 1999, p. 125).

Is direct marketing, met de toevoeging van deze nieuwe begrippen, een ander vak geworden? In theorie niet. Het zijn concepten die nauw verwant zijn aan, of deel uitmaken van de bestaande definitie van direct marketing, die ik in het navolgende zal weergeven en toelichten. Dan zal duidelijk worden dat interactieve marketing, one-to-one marketing en e-commerce te beschouwen zijn als vormen van direct marketing, database marketing grotendeels overlapt met direct marketing, permission marketing onderdeel is van direct marketing, en direct marketing een essentieel onderdeel is van CRM. In de praktijk lijkt direct marketing echter wel een ander vak te worden. Waar de meeste direct marketing activiteiten tot een aantal jaren geleden nog sterk waren gericht op korte termijn doelstellingen zoals het genereren van respons en conversie, verschuift het accent nu naar andere, op relaties gerichte doelstellingen zoals retentie en klanttevredenheid.

Is direct marketing, met de toevoeging van deze nieuwe begrippen, een volwassener vak geworden? Ja, dat zeer zeker. In 1994 schreef ik al dat het

accent binnen het vakgebied langzamerhand verschuift van een instrument dat kan worden gehanteerd om respons op te wekken, naar een strategie die kan worden gebruikt om relaties te creëren (Hoekstra 1994, p. 9/10), en die ontwikkeling zet zich nog steeds door. Direct marketing is ook een algemeen geaccepteerd vak geworden, nu ook de ‘klassiek’ werkende organisaties zich oriënteren op of al bezighouden met componenten van direct marketing. Wellicht is daarbij de term ‘direct marketing’ beladen. Ik heb het - niet wetenschappelijk onderbouwde maar ook niet ongegronde – vermoeden dat deze term door zowel consumenten als marketing-vakbroeders wordt geassocieerd met direct mail, of erger nog: met ‘schieten met hagel’, met junk mail en met ongevraagde telefonische benadering. Men zou kunnen overwegen dit probleem te verhelpen door het kiezen van een andere naam voor het vak. Daar wil ik nu echter geen lans voor breken. Het probleem is wellicht beter te verhelpen door bewuster om te gaan met de gegevens en de media die worden gehanteerd voor direct marketing. Op dit onderwerp kom ik later in mijn betoog terug.

De komende drie kwartier wil ik ingaan op een specifieke vorm van direct marketing die de laatste tijd sterk in de schijnwerpers staat. Het gaat om direct marketing met een externe focus én een interne focus, en het is die vorm van direct marketing die behoort bij een keuze voor CRM. Daartoe zal ik eerst schetsen welke vormen van direct marketing kunnen worden onderscheiden, en hoe direct marketing zich verhoudt tot de organisatiestrategieën die recent in de literatuur worden beschreven. Ik zal vervolgens aangeven hoe een keuze voor een van de organisatiestrategieën kan worden gemaakt. Daarna spits ik mijn betoog toe op CRM. Ik zal aangeven wat de relatie is tussen CRM en direct marketing, en wat een keuze voor CRM impliceert voor de management-filosofie, voor de te hanteren strategieën en voor de implementatie ervan, ofwel voor de activiteiten en processen binnen de organisatie. Ik zal ook aandacht schenken aan ethische kwesties die een rol spelen bij een keuze voor CRM. Ik zal mijn inhoudelijke betoog afsluiten met een overzicht van de activiteiten die binnen de Leerstoel worden ontplooid.

Mijn betoog draagt de titel ‘Direct Marketing: De Machine, De Mens en De Moraal’. Daarmee geef ik aan dat het bij direct marketing niet alleen gaat om de systemen voor de interactie met afnemers en voor het verzamelen, bewaren en analyseren van de klantgegevens, maar ook en vooral om de afnemer, en om de organisatie die rondom relevante klantwaarden wordt vormgegeven, waarbij zaken als leiderschapsstijl en attitude van werknemers van belang zijn. En waarin aandacht is voor ‘de moraal’ in de zin van ethiek, waardoor men de normen en waarden bewaakt die sturing geven aan morele oordelen en moreel

handelen. In de komende drie kwartier wil ik u rondom deze drie elementen een beeld van direct marketing schetsen.

## **DIRECT MARKETING EN ORGANISATIESTRATEGIEËN**

In de inleiding stelde ik zojuist dat direct marketing een volwassener vak is geworden. Dat heeft ook te maken met de omstandigheid dat - door ontwikkelingen in de marketing - direct marketing nu beter dan voorheen aansluit bij relevante organisatiestrategieën. Lange tijd nam direct marketing een relatief geïsoleerde plaats in binnen de marketing theorie en in de marketing praktijk. Weliswaar wordt direct marketing al ruim 10 jaar gedefinieerd als een vorm van marketing die gericht is op het opbouwen en onderhouden van relaties met individuele afnemers (Roomer 1990), of als een strategie met een soortgelijk doel (Beukenkamp 1987), maar er waren geen expliciete organisatiestrategieën waarbij direct marketing als logische vorm van marketing paste. Pas de laatste jaren is dat aan het veranderen. Met de toegenomen aandacht voor marktgerichtheid, klantoriëntatie en customer value, zijn er organisatiestrategieën gedefinieerd waarbij direct marketing naadloos aansluit: de waarde-disciplines. In het onderstaande zal ik vanuit de definitie van direct marketing afleiden hoe de aansluiting met deze recent geformuleerde organisatiestrategieën vorm krijgt, en welke de toegevoegde waarde van direct marketing is voor elke van deze strategieën.

In navolging van Roomer (1990) definieerden Mirjam Raaijmakers en ik in 1991 direct marketing als een vorm van marketing, met onder andere als kenmerk een gerichtheid op het opbouwen en onderhouden van structurele directe relaties (Hoekstra & Raaijmakers 1991, 1992). Samen met Cor Molenaar heb ik die definitie in 1994 bewerkt tot de omschrijving die sindsdien door de DMSA wordt geaccepteerd en uitgedragen. En in 1998 heb ik de definitie samen met Jos Schijns nader gespecificeerd (Hoekstra & Schijns 1998). De volledige definitie zoals ik die in 1998 in mijn boek weergaf, luidt:

*Direct marketing is een vorm van marketing die binnen een of meer product/marktcombinaties is gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers. De marketing activiteiten zijn gebaseerd op kennis van de individuele (potentiële) klanten; de inzet van de marketing instrumenten kan op de individuele afnemer worden afgestemd. Het meest kenmerkend is het hanteren van directe communicatie en/of directe levering. (Hoekstra 1998, p. 22).*

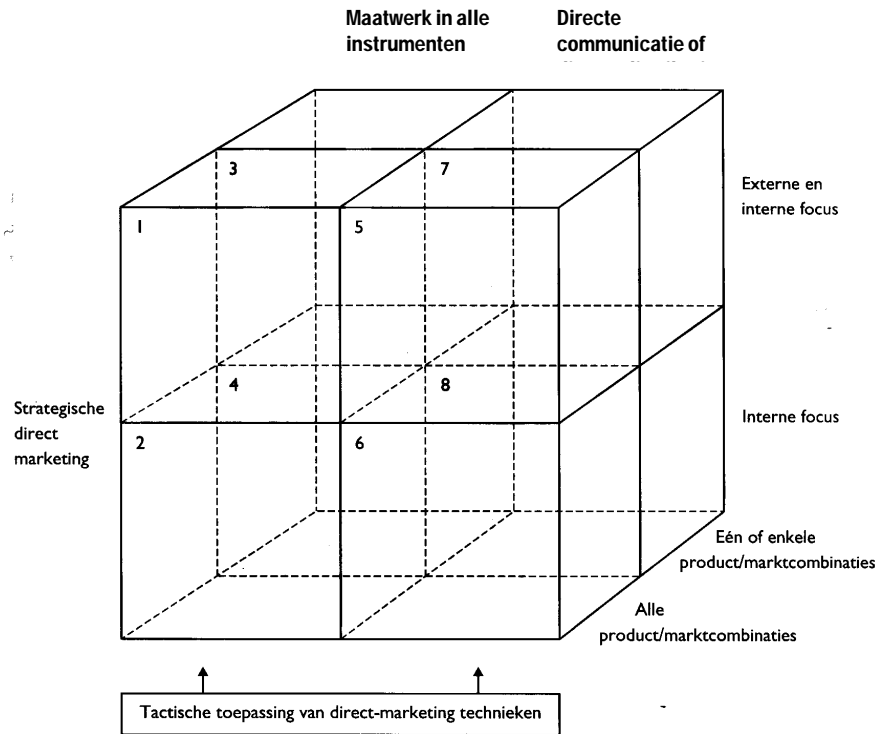
In de toelichting bij deze definitie onderscheiden we een aantal vormen van direct marketing, die worden bepaald door drie dimensies:

- de vraag of direct marketing wordt gehanteerd voor één of enkele, dan wel voor alle product/marktcombinaties. Ofwel: wordt direct marketing gebruikt voor één of enkele producten of diensten, voor één of enkele doelgroepen, of voor alle combinaties van producten en doelgroepen?
- de vraag of direct marketing wordt gehanteerd voor de communicatie-activiteiten of ook voor de distributie-activiteiten. Dit kenmerk wil ik – gegeven de ontwikkelingen van de laatste jaren – verruimen naar alle marketing instrumenten. De vraag wordt dan: wordt direct marketing gehanteerd voor de communicatie-activiteiten, of wordt ook in de andere marketing instrumenten maatwerk geleverd?
- de vraag of direct marketing wordt gehanteerd met een interne focus, dan wel met een externe en interne focus. Direct marketing activiteiten vanuit een interne focus zijn primair gericht op korte-termijn effecten. Relaties met afnemers worden aangegaan als middel om te kunnen verkopen en leveren. Dit komt overeen met wat Srivastava, Shervani & Fahey (1999) aanduiden als relatiebeheer vanuit een productfocus. De beslissingen worden gevoed door overwegingen van interne efficiency, zoals responsmaximalisatie en reductie van waste. De activiteiten zijn afgestemd op een korte termijn: de aanbieder boeit zijn afnemers telkens weer met aantrekkelijke commerciële proposities om de relatie voort te zetten. Voor iedere actie worden opnieuw kansrijke adressen geselecteerd. Uitgangspunt van direct marketing met een interne én externe focus is een klantoriëntatie, waarbij – gegeven de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie – aan de klant superior customer value wordt geleverd. Hierbij gaat het om lange-termijn doelstellingen. Er wordt expliciet gezocht naar win-win oplossingen in coöperatieve relaties (Willenborg 2001).

De combinatie van deze drie dimensies resulteert in een kubus, waarin 8 vormen van direct marketing worden onderscheiden. Deze kubus is weergegeven in Figuur 1 op bladzijde 6.

Ik zal nu verder ingaan op de vormen van direct marketing met een externe én interne focus. Deze vormen kunnen betrekking hebben op één, of meer, of alle product/markt- combinaties, en kunnen betekenen dat de communicatie tussen afnemer en aanbieder op het individu wordt afgestemd, of tevens dat in de andere marketing instrumenten maatwerk wordt geboden. Deze vormen van direct marketing vereisen kennis van de klant, die real-time beschikbaar is bij degene die klantcontact onderhoudt; zij vereisen werkelijke interesse in de klant,

en vereisen de vaardigheid om wensen van de klant af te zetten tegen de mogelijkheden van de organisatie (Day 2000). De aard van het maatwerk, de wijze waarop de marketing instrumenten worden ingezet, en de wijze waarop de organisatie moet worden ingericht, is afhankelijk van de specifieke customer value. Om deze uitspraak toe te lichten, zal ik nu eerst ingaan op recente opvattingen over de te kiezen organisatiestrategie.



*Figuur 1* Vormen van direct marketing.  
*Gebaseerd op:* Hoekstra 1998, p 25

In de jaren '80 van de vorige eeuw stelde Michael Porter (1980, 1985) dat organisaties die succesvol wilden zijn in hun markt, moesten kiezen voor één van de drie zogenaamde concurrentiestrategieën: kostenleiderschap, product-differentiatie of een focusstrategie. Deze laatste combineerde hij later met de andere twee. Deze strategieën zijn geënt op een marktsituatie waarin de concurrentie feller werd, onder andere door een toegenomen aanbod vanuit buitenlandse markten. Omdat geen van deze strategieën gericht is op het creëren van relaties met individuele afnemers, vloeit een keuze voor direct marketing niet logischerwijs voort uit een keuze voor één van deze strategieën. Direct marketing kon natuurlijk wel bijdragen aan succes van elke van deze strategieën,

maar het was dan toch vooral een zaak van de marketingafdeling, niet van de gehele organisatie.

Recente opvattingen omtrent de keuze van een organisatiestrategie stellen dat organisaties die succesvol willen zijn in hun markt een klantgerichte oriëntatie moeten hebben (zie bijvoorbeeld Webster 1994), gericht moeten zijn op het leveren van superior customer value (zie bijvoorbeeld Narver & Slater 1990), en moeten kiezen voor één van de drie zogenaamde waardestrategieën (Treacy & Wiersema 1993, 1995). De door de andere twee strategieën geleverde customer value moet daarbij volgens de in de markt heersende norm worden geleverd. De drie waardestrategieën zijn:

- Operational excellence: leveren van betrouwbare producten en/of diensten tegen concurrerende prijzen met zo weinig mogelijk ongemak voor de afnemer. De ‘logistics service quality’, ofwel de kwaliteit van het logistieke proces speelt hierbij een essentiële rol (zie bijvoorbeeld Mentzer, Flint & Hult 2001).
- Product leadership: voortdurende innovatie op basis van creativiteit en snel commercialiseren van nieuwe ideeën.
- Customer intimacy: voortdurend aanpassen van het aanbod aan wensen van de klant op basis van kennis van het individu. Beslissingen worden genomen vanuit lange-termijn doelstellingen. Er wordt gestreefd naar loyaliteit van afnemers op basis van klanttevredenheid. De aanbieder investeert in de relatie met de afnemer in termen van geld, maar ook in termen van tijd, energie en andere niet te herkrijgen middelen (zie ook De Wulf, Odekerken & Iacobucci 2001). Het is belangrijk dat de aanbieder aan het gevoelsaspect van de relatie lading geeft.

Deze strategieën zijn gebaseerd op kennis van de customer value, ofwel op kennis van de benefits die afnemers ontleen aan het kopen, gebruiken en/of bezitten van een product of dienst (Payne et al. 1995). Elke van deze drie strategieën stelt specifieke eisen aan de organisatie in termen van factoren zoals flexibiliteit van de processen, het gebruik van individuele klantgegevens, de omvang van het budget voor research en development en voor communicatie.

Met name de keuze voor operational excellence en voor customer intimacy is nauw verbonden met een keuze voor de vormen van direct marketing zoals ze in de bovenste helft van de kubus in Figuur 1 zijn weergegeven. Voor operational excellence wordt gekozen, wanneer de customer value van de afnemers kan worden omschreven in termen van prijsbewustzijn en gemak. De organisatie richt zich dan op concurrerende prijzen, en op vormen van communicatie en distributie die voor de afnemer zo weinig mogelijk ongemak veroorzaken.



Interne processen worden zo efficiënt mogelijk gemaakt om kostenvoordelen te kunnen doorgeven aan de afnemers. Tussenschakels in de bedrijfskolom worden om dezelfde reden gereduceerd of geëlimineerd. Eliminatie van tussenschakels vindt ook plaats om het gemak voor de afnemer te vergroten: directe levering van producten en/of diensten, direct contact met een customer contact center of met een helpdesk. Gerichtte communicatie en serviceverlening dragen bij aan het bestrijden van ongemak.

Voor customer intimacy wordt gekozen, wanneer de customer value van de afnemer kan worden omschreven in termen van erkenning en herkenning, en wanneer bij de afnemer behoefte bestaat aan maatwerk in het aanbod. Het begrip 'aanbod' heeft hierbij betrekking op de elementen van het uitgebreide product. Hier gaat het niet om het zo efficiënt mogelijk maken van de interne processen, maar juist om het zo flexibel mogelijk maken van die processen. Kostenreductie is niet de primaire focus, maar het zo goed mogelijke voldoen aan de wensen van de individuele afnemers. Een gedetailleerde kennis van deze wensen wordt ontleend aan de in de database opgeslagen gegevens. Die omvatten zowel data uit de interne administratie (respons, orders e.d.), als gegevens die van de klanten zelf zijn verkregen (tevredenheid, share of customer e.d.). Een organisatie die kiest voor customer intimacy heeft een gedifferentieerd aanbod, in ieder geval in de communicatie en in de toegevoegde diensten. Daarnaast kan het maatwerk ook betrekking hebben op het product, de prijs en de distributie. Ik kom hier later op terug. Dit is de strategie die behoort bij de keuze voor CRM (zie ook Buttle 2000), waarbij de customer value die bij de andere twee strategieën behoort volgens de in de markt heersende norm wordt geleverd.

Zowel bij operational excellence als bij customer intimacy zal er veelal sprake zijn van direct marketing op organisatieniveau of product/marktniveau (Hoekstra 1998). Bij operational excellence in de vorm van directe communicatie en directe distributie, bij customer intimacy in de vorm van directe communicatie en maatwerk in toegevoegde diensten, product, prijs en/of distributie.

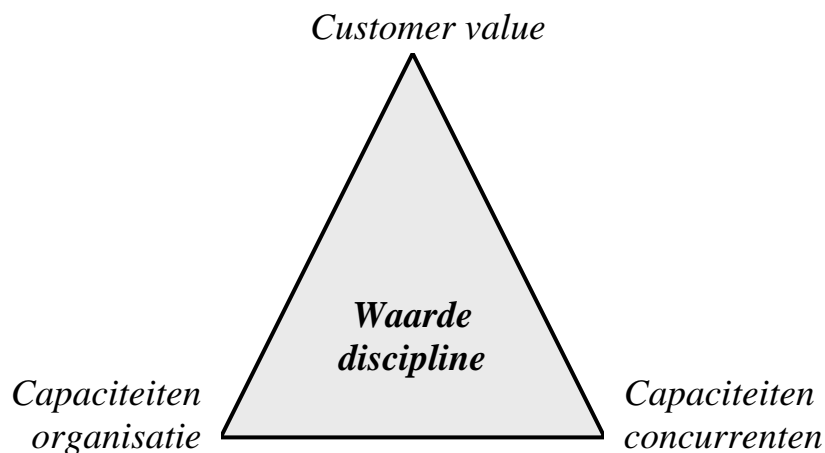
Ook aan een strategie van product leadership kan direct marketing toegevoegde waarde leveren. Hier gaat het veelal om direct marketing op instrumentniveau ter ondersteuning van de communicatie via massa media, en in de vorm van loyaliteitsprogramma's. Ook kan worden gedacht aan een klantenservice via telefoon of e-mail, die antwoord biedt op vragen rondom het product of de dienst. Bij product leadership speelt direct marketing meer de 'klassieke' rol waarvan ook sprake is in combinatie met de concurrentiestrategieën.

## KIEZEN VOOR EEN WAARDEDISCIPLINE

In alle markten die worden gekenmerkt door verschijnselen als felle (internationale) concurrentie, betrekkelijk geringe kwaliteitsverschillen tussen de aangeboden producten en diensten, en veeleisende afnemers, is het van wezenlijk belang om een klantgerichte oriëntatie te kiezen. Hiermee bedoel ik: een oriëntatie waarbij primair vanuit klantwensen wordt gedacht. Sheth, Sisodia & Sharma (2000) hebben het in dit kader over customer-centric marketing en de customer-centric organization, Best (2000) noemt het market-based management, en Webster (1994) spreekt van market-driven management en een customer-oriented company. In een klantgerichte oriëntatie is, zoals ik eerder stelde, het leveren van 'superior customer value' de belangrijkste drijfveer: het leveren van benefits die voor de klant werkelijke waarde toevoegen, en hierin beter zijn dan de concurrentie. In de marketingpraktijk wordt klantgerichtheid veelal als synoniem beschouwd van CRM, en dus, zoals ik straks nader zal toelichten, van customer intimacy. Een keuze voor een klantgerichte oriëntatie betekent dan per definitie een keuze voor CRM. Echter: klantgerichtheid *kan* de vorm van CRM aannemen, maar dat is geenszins een wet van Meden en Perzen. Elke strategie die wordt gekozen op basis van kennis van de customer value, is een klantgerichte strategie. Ook een keuze voor operational excellence of voor product leadership betekent dus een klantgerichte oriëntatie (zie ook Hoekstra 2001b). De benefits die voor de afnemers waarde toevoegen, en waar de keuze voor een strategie op moet zijn gebaseerd, zullen niet bij ieder product voor iedere doelgroep liggen in het onderhouden van directe relaties en het leveren van maatwerk. Klantgerichtheid kan ook betekenen dat aan een grote groep klanten een eenzelfde aanbod wordt gedaan. Het is opportuun voor deze vorm van klantgerichtheid te kiezen wanneer de afnemers benefits ontleen aan concurrerende prijzen, het innovatieve van het product of de dienst, of de – door de afnemers als zodanig ervaren – uitzonderlijke kwaliteit. Voor het leveren van dergelijke benefits is gedetailleerde kennis van individuele klanten niet noodzakelijk. Een keuze voor customer intimacy ligt voor de hand wanneer afnemers en aanbieder open staan voor coöperatieve relaties (zie Willenborg 2001), waarbij commitment een rol speelt, beide partijen streven naar win-win oplossingen, en afnemers willen bijdragen aan (de verdere ontwikkeling van) het product. De benefits kunnen dan voortkomen uit elementen als het betrekken van afnemers bij het ontwikkelen van ideeën over nieuwe of gemodificeerde producten en diensten, contactprocedures, het besef als volwaardige gesprekspartner te worden beschouwd, de wijze van toelevering, of uit het onderzoeken van de klanttevredenheid, als daarna tenminste de resultaten worden gebruikt voor het implementeren van verbeteringen en deze acties worden teruggekoppeld naar de afnemers. Dergelijke activiteiten worden overigens veelal

niet met *alle* afnemers verricht. Zoals Woodruff & Gardial (1996) stellen in relatie tot het krijgen van individuele klantkennis: ‘An organization should target only those customers that it can afford to learn about’. Dat kunnen afnemers zijn die hoge inkomsten genereren, maar ook afnemers die ambassadeursgedrag vertonen, of afnemers die veel ervaring hebben met het betreffende product of dienst.

De keuze voor een waardediscipline is gebaseerd op de koppeling van de specifieke customer value die de afnemers van de aanbieder verlangen aan de capaciteiten van de organisatie in relatie tot die van de concurrenten (zie Figuur 2). Ik zal deze elementen in het onderstaande toelichten, waarbij ik begin met het concept van de capaciteiten.



*Figuur 2* Keuze van een waardediscipline.

De waardedisciplines zijn gericht op het leveren van *superieure* klantwaarde, waarbij ‘superieur’ staat voor: beter dan de concurrenten. Ook de concurrentiestrategieën zijn gericht op het realiseren van een ten opzichte van de concurrenten superieure positie. De wijze waarop de strategiekeuze plaatsvindt, is bij de waardedisciplines echter een andere. Om dit toe te lichten maak ik gebruik van twee benaderingen voor de beantwoording van de vraag hoe een onderneming een superieure concurrentiepositie verkrijgt en handhaaft (zie ook Day 1994). De eerste is de concurrentiekrachten benadering van Porter (1980) en de hieraan gerelateerde ‘entry deterrence approach’ van Ghemawat (1990). Volgens deze benadering zoekt een onderneming een – op basis van kosten of differentiatie – verdedigbare positie in een aantrekkelijke markt, en houdt de concurrentie op afstand door strategische investeringen, prijsstrategieën e.d. Teneinde marktmacht

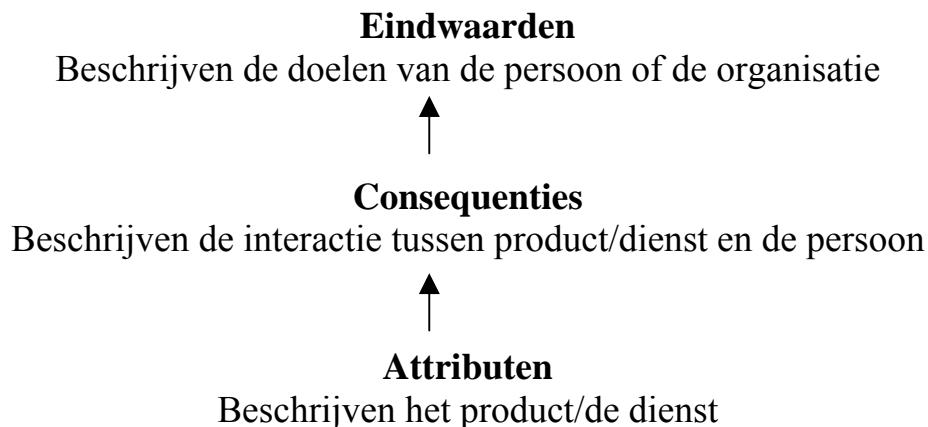
te ontwikkelen wordt de marktstructuur beïnvloed. Hiervoor moeten de vereiste vaardigheden worden geïdentificeerd en ontwikkeld.

Bij de keuze voor een waardestrategie is een andere benadering opportuun, namelijk de resource based- of capabilities approach (zie bijvoorbeeld Barney 2002; Elfring & Volberda 2001; Thomas 2001), die door Day (1994) is toegepast op de klantgerichte organisatie. Deze benadering, in het Nederlands aangeduid met de term capaciteiten-benadering, stelt dat het minder wijs is om een snel veranderende concurrentie-omgeving een belangrijke rol te laten spelen in de strategiekeuze. Beter is het de bronnen voor een superieure positie te zoeken in de onderscheidende, moeilijk te kopiëren hulpmiddelen die de onderneming heeft ontwikkeld. Deze zijn een combinatie van assets (bedrijfsmiddelen) en capabilities (capaciteiten), die in de loop van de tijd langzaam vorm krijgen. Bedrijfsmiddelen zijn de investeringen die een onderneming heeft gedaan in bijvoorbeeld de schaal en de efficiency van de systemen, in customer equity en in brand equity. De capaciteiten zijn, in de termen van Day (1994, 2000), complexe bundels van vaardigheden en kennis, gebruikt in bedrijfsprocessen, die organisaties in staat stellen om hun activiteiten te coördineren, hun bedrijfsmiddelen te gebruiken en er voordelen mee te behalen, en om voortdurend te leren en hun prestaties te verbeteren. In een sterkte-zwakte-analyse ten behoeve van de strategiekeuze wordt vooral aandacht besteed aan de capaciteiten (in plaats van bedrijfsmiddelen) die relevant zijn voor een klantgerichte organisatie. Het gaat daarbij om zaken als de denkrichting van de medewerkers en de binnen de organisatie geldende normen, de relatie-specifieke kennis en vaardigheden die zijn verankerd in databases, routines en procedures, en de wijze waarop de processen zijn geïntegreerd en gestroomlijnd (Day 2000). Hierop zal ik later terugkomen.

Bij de keuze voor een waardediscipline worden de capaciteiten van de organisatie gekoppeld aan de specifieke customer value die de afnemers van de aanbieder verlangen. In de customer value kan inzicht worden verkregen door de zogenaamde waardenhiërarchie in kaart te brengen (Woodruff & Gardial, 1996). Zoals in Figuur 3 is weergegeven, maakt deze onderscheid tussen de feitelijke attributen of eigenschappen van het product/de dienst (i.c. waarop let ik bij de aankoop van een ...?), de consequenties van deze attributen (i.c. wat doen die attributen met mij, waarom vind ik ze belangrijk) en de eindwaarden van de afnemer (die los staan van het product/de dienst, i.c. wat vind ik belangrijk in het leven?).

Veelal denken aanbieders beslissingen over het vergroten van de te leveren klantwaarde te kunnen baseren op kennis van de door de afnemer relevant geachte attributen of producteigenschappen, het laagste niveau van de

hiërarchie. Dergelijke kennis is evenwel ontoereikend, en leidt tot sub-optimale en reactieve oplossingen. Ik zal dat illustreren aan de hand van een voorbeeld, met dank aan Eelko Huizingh die de aanzet hiertoe leverde. Stel dat een fast food keten regelmatig klachten krijgt over wachttijden (een attribuut). Deze klachten zouden kunnen leiden tot een beslissing omtrent het vergroten van het aantal uitgiftepunten en/of het efficiënter maken van de processen. Indien uit nader onderzoek naar de reden waarom het wachten vervelend wordt gevonden echter blijkt, dat de consequentie (het tweede niveau van de hiërarchie) van het wachten is dat men last heeft van de kinderen die vervelend worden, kan de oplossing beter liggen in het aanbrengen van speelvoorzieningen. Indien uit nader onderzoek naar de eindwaarden bovendien blijkt dat de eindwaarde van bezoekers van de fast food keten ‘rust’ is, kan deze kennis worden gebruikt om pro-actief op te treden door de afstand tussen de tafeltjes te vergroten, iets te doen aan de achtergrondmuziek e.d. Inzicht in de waardenhiërarchie geeft ook input voor het vormgeven aan relatie- en communicatiestrategieën, zoals ik verderop bij de bespreking van de instrumentstrategieën zal toelichten.



*Figuur 3* Een waardenhiërarchie

*Bron:* Woodruff & Gardial 1996, p.65.

Het achterhalen van de waardenhiërarchie geschiedt veelal door middel van kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld door het hanteren van de zogenaamde laddering-techniek (Pieters & Van Raaij 1992). Ook account-managers, vertegenwoordigers of andere medewerkers die contact hebben met klanten kunnen hiervoor informatie leveren (Woodruff & Gardial 1996). Als dergelijk onderzoek met enige regelmaat wordt uitgevoerd, kunnen trends worden ontdekt, en kunnen – in combinatie met marktontwikkelingen – toekomstige waarden worden voorspeld. De gevonden en/of verwachte eindwaarden vormen

input voor de keuze of de evaluatie van een waardediscipline. Gaan die in de richting van zuinig omgaan met middelen en energie, ofwel kostenbewustzijn en gemakszucht, dan ligt een keuze voor operational excellence voor de hand. Bij status en kwaliteitsbewustzijn past product leadership, en bij behoefte aan respect en erkenning past een strategie van customer intimacy. Daarnaast spelen bij de strategiekeuze, zoals gesteld, ook de capaciteiten van de organisatie in relatie tot die van de concurrenten een rol.

## **DIRECT MARKETING EN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

In het voorgaande heb ik aangegeven wat moet worden verstaan onder direct marketing, ben ik nader ingegaan op direct marketing met een externe en interne focus, ofwel direct marketing vanuit een klantoriëntatie, en heb ik aangegeven welke rol direct marketing speelt binnen elke van de drie waardedisciplines. Gezien de grote aandacht voor relaties met afnemers in de marketing literatuur en in de marketing praktijk, zal ik het vervolg van mijn betoog toespitsen op de waardediscipline customer intimacy. Daartoe zal ik eerst het ruimere kader schetsen, namelijk dat van Customer Relationship Management of CRM, en vervolgens aangeven welke rol customer intimacy en direct marketing hierin spelen.

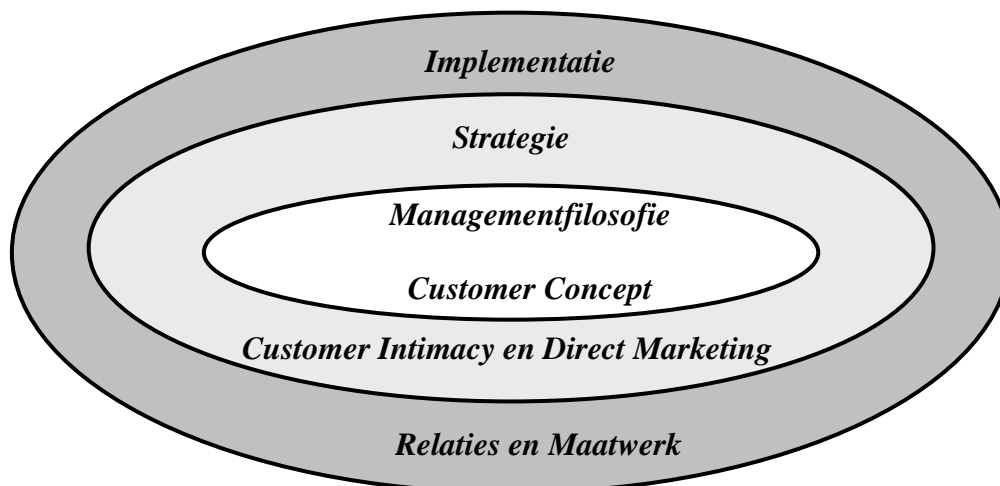
Met de vergrote aandacht voor een klantoriëntatie en voor customer value, kwam ook de aandacht op voor CRM. Pas recent worden hiervan in de wetenschappelijke literatuur definities aangetroffen. Srivastava, Shervani & Fahey (1999) definiëren CRM als ‘the process that addresses all aspects of identifying customers, creating customer knowledge, building customer relationships, and shaping their perceptions of the organization and its products.’ Verhoef (2001, p. 7) geeft een gedetailleerdere invulling door te stellen dat CRM is ‘the process that focuses on the development and maintenance of relationships with individual customers in such a way that value is created for the customer and the firm, and which is facilitated by customer information files, statistical decision support tools and interactive communication techniques’. Ik wil nog een stap verder gaan, en het volgende stellen:

*CRM is een wijze van ondernemen die het vervullen van individuele klantwensen centraal stelt, consequenties heeft voor alle bedrijfsfuncties, en wordt vertaald in activiteiten en bedrijfsprocessen die zijn gericht op het creëren van relaties met individuele afnemers, waarbij wordt gestreefd naar het bieden van maatwerk.*

CRM is een wijze van bedrijfsvoering, waarbinnen de elementen bedrijfsfilosofie, strategie en implementatie nader moeten worden gespecificeerd. Bij CRM gaat het om de volgende invulling, en ik zal de terminologie in het vervolg van mijn betoog nader toelichten: de bedrijfsfilosofie is het customer concept, de organisatiestrategie is customer intimacy en de marketingstrategie die daar naadloos op aansluit is direct marketing met een externe en interne focus, en de implementatie in termen van activiteiten en processen binnen de organisatie is gericht op relatie-opbouw en relatie-onderhoud en het leveren van maatwerk. Ofwel:

CRM-filosofie	→ customer concept.
CRM-strategie	→ customer intimacy en direct marketing.
CRM-activiteiten en –processen	→ relatie-opbouw en onderhoud, maatwerk.

Eén en ander is grafisch weergegeven in Figuur 4.



*Figuur 4* Customer Relationship Management: filosofie, strategie en implementatie.

Ik stelde zojuist dat direct marketing met een externe én interne focus naadloos aansluit bij customer intimacy en dus bij CRM. Voor alle drie geldt namelijk dat zij niet geïsoleerd van andere bedrijfsfuncties zijn toe te passen. Direct marketing met een externe en interne focus kan, net zoals customer intimacy en CRM, alleen maar bestaan wanneer de hele organisatie is gericht op het leveren van customer value aan individuele afnemers. Wat dat concreet inhoudt zal ik later in mijn betoog duidelijk maken. Maar het is gezien dit argument niet zo verwonderlijk dat de American Marketing Association direct marketing en CRM

aan elkaar gelijk stelt, zoals bijvoorbeeld te zien is op hun web site [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).

In het nu volgende zal ik achtereenvolgens ingaan op de managementfilosofie, de strategie en de implementatie van CRM.

## **DE MANAGEMENTFILOSOFIE VAN CRM: HET CUSTOMER CONCEPT**

In 1994 schetste ik in mijn oratie de ontwikkeling van marketing en direct marketing (Hoekstra 1994, p. 7). Ik deed dat aan de hand van de managementfilosofieën die zich gedurende de vorige eeuw achtereenvolgens hebben ontwikkeld, en startte bij het productconcept, om te eindigen bij het strategische marketingconcept. Nu, 7 jaar later, is het tijd om een nieuwe fase aan deze managementfilosofieën toe te voegen, zie Tabel 1.

**Tabel 1   Ontwikkeling van marketing en direct marketing**

<b>ontwikkeling marketing</b>	<b>nadruk op</b>	<b>ontwikkeling direct marketing</b>
produktconcept productieconcept	massa markten efficiency	1.   directe distributie
verkoopconcept	massa markten reclame	2.   directe distributie, directe communicatie
marketingconcept klassiek geïntegreerd maatschappelijk	grote segmenten wensen afnemers, transacties	3.   directe communicatie, database
strategisch	kleine segmenten, wensen afnemers, relaties	4.   vorm van marketing, directe, lange termijn relaties
customer concept	individuele afnemers customer value, maatwerk	5.   customer value, maatwerk

Gebaseerd op Hoekstra (1994, p. 7), Sheth & Sisodia (2000).



Samen met mijn collega's Peter Leeflang en Dick Wittink constateerde ik enkele jaren geleden dat ontwikkelingen in de omgeving van organisaties ervoor zorgden dat bestaande managementfilosofieën ter discussie stonden (Hoekstra et al. 1999). De drijvende kracht achter de bedrijfsvoering was immers lange tijd geweest het nastreven van efficiency, het leveren van productkwaliteit en/of het inspelen op specifieke wensen en verlangens van een veelal beperkte doelgroep, in het verlengde van de door Porter (1980, 1985) geformuleerde concurrentiestrategieën. Op veel markten ging echter een grotere dynamiek heersen. Aanbieders hadden, en hebben nog steeds, te maken met veeleisende afnemers, en veranderende aankooppatronen (Buttle 1996; O'Driscoll & Murray 1998). Afnemers kunnen vaker kiezen uit een overvloedig aanbod van producten en diensten en zij worden veeleisender. Klantkennis en inspelen op individuele behoeften is dan ook steeds vaker noodzakelijk om te overleven.

Als gevolg van de marktontwikkelingen zien we de relaties tussen aanbieders en andere marktpartijen veranderen. Lange tijd was er in het marketingsysteem overwegend sprake van eenrichtingsverkeer en eenzijdige afhankelijkheid; er werd niet *met* maar *naar* de andere partijen gecommuniceerd, producten en diensten werden *voor* en niet *met* de afnemer ontwikkeld. Nu zien wij dat aanbieders streven naar nauwere relaties met marktpartijen, gebaseerd op een nauwkeurige bestudering van de relevante eigenschappen van partijen (Webster 1993). Dit wordt gefaciliteerd door de dalende kosten en toenemende mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie, waardoor op individuele afnemers gerichte marketing inspanningen voor steeds meer bedrijven binnen handbereik komen. In de retailsector worden relaties met afnemers bijvoorbeeld nagestreefd door inspanningen op de terreinen van communicatie, personalisering, het doen van een gedifferentieerd aanbod en het geven van beloningen (De Wulf 1999; Odekerken-Schröder 1999). Veelal geschiedt dit in de vorm van relatieprogramma's (zie bijvoorbeeld Schijns 2000). Het gaat echter niet alleen om relaties met afnemers, maar ook om relaties met leveranciers, intermediairs en concurrenten. De relaties met leveranciers kunnen bijvoorbeeld de vorm aannemen van reverse logistics (Magrath 1993) en reverse marketing (Leenders & Blenkhorn 1988). Voorbeelden van relaties tussen aanbieders en intermediairs zijn efficient consumer response (ECR), level loading (Karmarkar 1996), category management (Nielsen 1992; Zenor 1994) en het betrekken van kanaaldeelnemers in de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. In de Verenigde Staten heeft Procter & Gamble een aantal medewerkers gedetacheerd op het hoofdkantoor van Wal-Mart met als doel te werken aan het verlagen van de kosten en het vergroten van de snelheid van levering (Sheth & Parvatiyar 2000, p. 139). Het meewerken in de ontwikkeling van nieuwe producten kan ook deel uitmaken van relaties tussen aanbieders en finale afnemers (Griffin &

Hauser 1993; Pine II, Peppers & Rogers 1995), en wordt dan wel aangeduid met de term ‘coproduction’ (Gruen, Summers & Acito 2000; Sheth & Parvatiyar 1995).

Aan deze veranderingen lag kennelijk een zich wijzigende managementfilosofie ten grondslag. De aandacht voor de individuele afnemer was sterk toegenomen, en steeds meer aanbieders gingen hun managementfilosofie formuleren in termen van het realiseren van superior customer value, gebaseerd op kennis van de individuele klant. Wij introduceerden in 1998 het customer concept als een nieuw begrip waarin deze filosofie wordt omschreven:

*Het Customer Concept is een management-oriëntatie die als uitgangspunt heeft dat organisaties relaties opbouwen met door de organisatie geselecteerde afnemers, waarbij superieure waarden aan deze afnemers worden geleverd, aangeboden en ge(her)definieerd in nauwe samenwerking met andere partners in het marketingsysteem zoals werknemers in de organisatie, leveranciers en intermediairs. Op deze wijze tracht men winst te realiseren op basis van afnemers-, partner- en werknemerssatisfactie. De afstemming van de mogelijkheden die de organisatie aan afnemers kan bieden op de afnemerspreferenties is gebaseerd op een feedback systeem waarmee het afnemersgedrag, de klanttevredenheid en de klantwensen voortdurend worden gemeten. (Leeflang, Hoekstra & Wittink 1998).*

Het customer concept behelst het idee dat strategische en tactische beslissingen de beste resultaten zullen geven als ze gevoed worden door informatie over wat de individuele klant prefereert, wat de individuele klant koopt en waarom, en hoe tevreden de klant is met het verkrijgen, het gebruiken en/of het bezitten van de producten en diensten. Deze informatie moet worden gekoppeld aan de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie, teneinde realistische klantverwachtingen te creëren en veranderingen in de organisatie te kunnen initiëren. De verschillende soorten van informatie moeten continu worden geupdate en geïntegreerd om te kunnen bijdragen aan het streven naar klantbehoud.

Het customer concept is de managementfilosofie van waaruit beslissingen worden genomen over strategieën en de implementatie ervan in organisaties die kiezen voor CRM. Het neemt in deze organisaties de plaats in van het marketingconcept.

## **DE STRATEGIEËN VAN CRM: CUSTOMER INTIMACY EN DIRECT MARKETING**

De strategieën van CRM kunnen worden onderscheiden op drie niveaus: de strategieën voor de organisatie en/of SBU, de strategieën voor de functionele gebieden waaronder marketing, en de vertaling van deze strategieën in instrument strategieën. Indien een organisatie meerdere merken op de markt brengt, worden de laatste twee niveaus van strategieën geformuleerd per merk. Ik zal nu ingaan op de eerste twee niveaus: de organisatie/SBU- en de marketingstrategie. De instrumentstrategieën komen vervolgens aan de orde bij het onderwerp ‘implementatie van CRM’.

De bij het customer concept behorende organisatie- of SBU-strategie is customer intimacy. Hier vindt onder andere de keuze plaats van de te bedienen product/markt-combinaties, waarbij ook de beslissing omtrent de selectie van afnemers behoort (zie Alsem 2001; Leeflang 1993a). Een keuze voor een strategie betekent altijd een keuze tegen andere strategieën en dus een keuze tegen afnemers die op zoek zijn naar waarden die niet door deze strategie worden geleverd. Een keuze voor CRM en de bijbehorende strategie van customer intimacy zal dan ook betekenen dat groepen afnemers, bijvoorbeeld afnemers die meer waarde hechten aan lage prijzen, via een andere SBU moeten gaan worden bediend, dan wel dat van hen afscheid moet worden genomen. Een dergelijke beslissing raakt natuurlijk ook sterk aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en aan de ethiek van de organisatie. Ik kom op dit onderwerp straks terug.

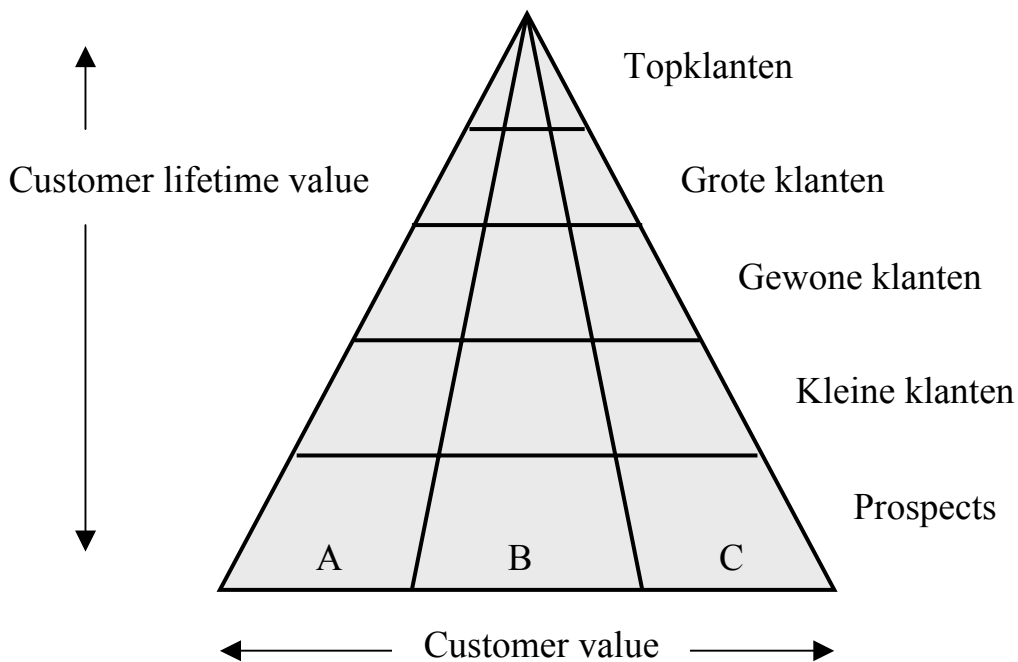
De bij CRM behorende marketingstrategie is direct marketing met een externe en interne focus. Hierbinnen moeten keuzes worden gemaakt met betrekking tot de differentiatie die in de benadering van de leden van de doelgroep wordt aangebracht, en met betrekking tot de gewenste positionering. Ik zal nu ingaan op het gedifferentieerd benaderen van afnemers.

De customer lifetime value, ofwel de contante waarde van alle bijdragen aan winst en overhead die een afnemer genereert gedurende zijn relatie met de aanbieder, speelt een belangrijke rol bij beslissingen over klantdifferentiatie (zie Hoekstra & Huizingh 1999). Maar ook hier kan relevante informatie worden ontleend aan de waardenhiërarchie; die speelt niet alleen een rol bij de keuze van de organisatiestrategie (i.c. de keuze voor operational excellence, product leadership of customer intimacy), maar ook bij het nemen van direct marketing beslissingen. Inzicht in de klantwaarden geeft informatie voor het nemen van beslissingen over een gedifferentieerde benadering van de klantengroep en voor

het vormgeven aan relatie- en communicatiestrategieën. Dit is met name het geval wanneer verschillende klantwaarden leiden tot een keuze voor eenzelfde waardediscipline. Zo leiden de waarden ‘unieke producten of diensten willen hebben’, en ‘gekend en erkend willen worden’ allebei tot een keuze voor customer intimacy. Op dat moment in het strategische planningproces is het onderscheid tussen deze verschillende waarden nog niet van belang. Dat wordt evenwel anders wanneer de direct marketing strategie moet gaan worden bepaald en instrumentbeslissingen moeten gaan worden genomen. Ik zal dit illustreren aan de hand van een voorbeeld. We nemen even twee abonnees op een krant, een ochtendblad, als uitgangspunt. Bij de ene abonnee speelt het ochtendritueel een belangrijke rol: kopje koffie zetten, eerste sigaretje, krantje erbij. De tweede abonnee wil alleen maar op de hoogte blijven van het nieuws. Bij hem gaat het primair om de inhoud; of de krant iets eerder of later wordt bezorgd is voor deze persoon niet zo relevant. Bij de eerste abonnee echter is het bezorgtijdstip essentieel: de krant móet er zijn als zijn dag begint. Hij heeft ook zijn eigen plek waar de krant wordt gelezen, dat kan de eettafel zijn, dat kan het aanrecht zijn, en daar komt dan die krant te liggen. En als de dag niet op die manier begint, dan klopt het meteen al niet. Deze twee abonnees moeten op een verschillende manier worden benaderd. De tweede abonnee zou wellicht ook via Internet kunnen worden bediend; het gaat hem primair om het nieuws, dat zou ook van het beeldscherm of uit de printer kunnen worden gehaald. Bij de eerste abonnee is dat absoluut niet aan de orde: hij wil niet achter een beeldscherm zitten, hij wil niet een stapel geprinte A4tjes lezen, hij wil op zijn moment op zijn plek zijn krant lezen.

Het nut van een indeling naar kwaliteit van de klant in termen van customer lifetime value is in de literatuur genoegzaam duidelijk gemaakt (zie bijvoorbeeld Bitran & Mondschein 1996; Jackson 1994; Pearson 1996; Rust, Zeithaml & Lemon 2000). Voor de indeling van klanten naar customer value geldt dat ook (zie bijvoorbeeld Holbrook 1999; Reynolds & Gutman 1988; Woodruff 1997; Woodruff & Gardial 1996). Wanneer een organisatie werkt vanuit een waardediscipline is de combinatie van beide echter van belang. Indeling van de groep klanten en potentiële klanten kan geschieden op basis van de klantenpiramide van Curry (1993), die op twee punten wordt aangepast: er wordt eerst een indeling gemaakt naar customer value (relevante klantwaarden), en daarbinnen wordt de indeling in de categorieën topklanten tot en met prospects gemaakt op basis van customer lifetime value, ofwel op hun bijdrage aan de winst en overhead. Deze klanten zijn allemaal winstgevend. De resulterende piramide, aangeduid als de waarde-waardenpiramide, is weer-

gegeven in Figuur 5. In deze figuur wordt verondersteld, dat er – binnen de gekozen waardediscipline – drie waarden (A, B en C) zijn geïdentificeerd.



*Figuur 5 De waarde-waardenpiramide*  
*Gebaseerd op: Curry (1993) en Sonnemans (2001).*

Binnen elke cel van de waarde-waardenpiramide kan een andere invulling worden gegeven aan het aanbod, de communicatie, de in te zetten media, de aan loyaliteits-programma's verbonden voordelen e.d. Bovenin de piramide zal uniek maatwerk kunnen worden geboden in het uitgebreide product (i.c. het product of de dienst in enge zin en toegevoegde eigenschappen zoals service en communicatie, zie Leeftang (1993b, p. 109)), meer naar onder zal meer gebruik worden gemaakt van mass customization. Ik kom daar later op terug. Door overigens nog een dimensie aan de piramide toe te voegen, namelijk die van de kwaliteit van de relatie (Hoekstra 1998, p. 96) of de relatie commitment (Schijns 1999), wordt recht gedaan aan het tweezijdige karakter van een relatie. Dan wordt niet alleen geregistreerd hoe belangrijk de klant is voor de aanbieder, maar ook hoe belangrijk de aanbieder is voor de klant. Omwille van de inzichtelijkheid van de figuur heb ik die dimensie in de figuur niet toegevoegd.

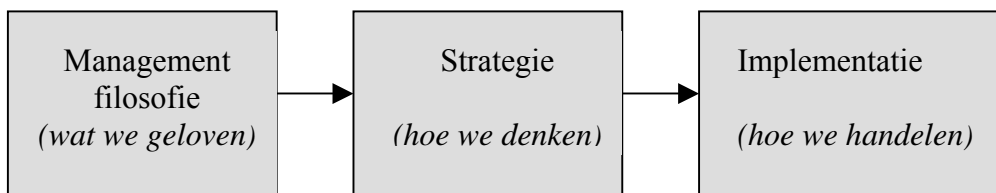
## **IMPLEMENTATIE VAN CRM: ACTIVITEITEN EN PROCESSEN**

Zoals Best (1998) stelt in het voorwoord bij zijn boek over market-based management (hetgeen zijn benaming is voor management gebaseerd op klantwaarden): 'Market-based management is intuitively easy, but deceptively difficult. The words come much easier than a true commitment to market-based management' (Best 1998, p. xix). Ofwel: het is niet moeilijk aan te voelen waar het over gaat, maar het is bedrieglijk moeilijk. Het is veel gemakkelijker erover te praten dan je er echt aan over te geven. Onderzoek bevestigt dit verschil. In het onderzoek naar de marketingoriëntatie van het Nederlandse bedrijfsleven waaraan ik eerder refereerde en waarin ook enkele statements waren opgenomen met betrekking tot markt- en klantgerichtheid, kwam naar voren dat 99,6% van de bedrijven stelt dat zij lange-termijn relaties ontwikkelen met afnemers, en dat eveneens 99,6% stelt dat zij klantgericht denken stimuleert (Alsem, Hoekstra & Van der Heide 1996). Deze cijfers staan in schril contrast met resultaten van drie andere studies, waarin concreet naar de feitelijke activiteiten en processen werd gevraagd. Zo vonden we in een studie naar de gehanteerde effectiviteits- en efficiency maatstaven door financiële dienstverleners die direct marketing op organisatieniveau bedrijven onder meer dat doelstellingen niet op klantniveau werden geformuleerd maar in termen van respons en omzet per product, en dat niemand keek naar lifetime value of winst per klantgroep (Kelderman & Hoekstra 2000). Uit een ander onderzoek naar het gebruik van lifetime value maatstaven in Nederland blijkt dat slechts 24% van de onderzochte bedrijven lifetime value berekeningen verricht, en dat men vooral over historische gegevens beschikt (dus niet over bijvoorbeeld een variabele als verkooppotentieel), en over interne gegevens (en dus niet over bijvoorbeeld klanttevredenheid en share of customer) (Hoekstra & Huizingh 1999). Een derde studie, naar onderhoud van relatiebestanden door Nederlandse bedrijven met direct marketing activiteiten, wijst onder meer uit dat slechts 13% van de onderzochte bedrijven geabonneerd is op een mutatiebestand (Huizingh, Van Beek & Talstra 1999). Zoals Best stelde: de woorden komen gemakkelijk ('ja, wij ontwikkelen lange termijn-relatie met afnemers'), maar wanneer wordt gekeken naar feitelijke activiteiten die voorwaarden zijn voor klantgericht handelen, dan blijkt de situatie een stuk minder rooskleurig. En in deze studies ging het nog om relatief eenvoudige zaken als de aanwezigheid en de kwaliteit van klantgegevens. Een 'true commitment' vraagt vele malen meer van een organisatie, zoals ik in het onderstaande zal toelichten.

Een oorzaak voor de genoemde verschillen kan overigens liggen in het feit dat degenen die aan onderzoek naar markt- en klantgerichtheid meewerken (vragenlijsten invullen, vraaggesprekken voeren) veelal managers zijn, die

onvoldoende zicht hebben op de feitelijke operaties. Onderzoek met een dergelijk doel kan dan ook beter op meerdere plaatsen binnen een organisatie, inclusief de uitvoerende medewerkers, worden verricht.

Het verschil tussen woorden en daden is het verschil tussen filosofie en strategie enerzijds, en de implementatie ervan anderzijds, zoals in Figuur 6 wordt weergegeven. Bij de filosofie en de strategie gaat het nog om de woorden, pas bij de implementatie gaat het om het handelen.



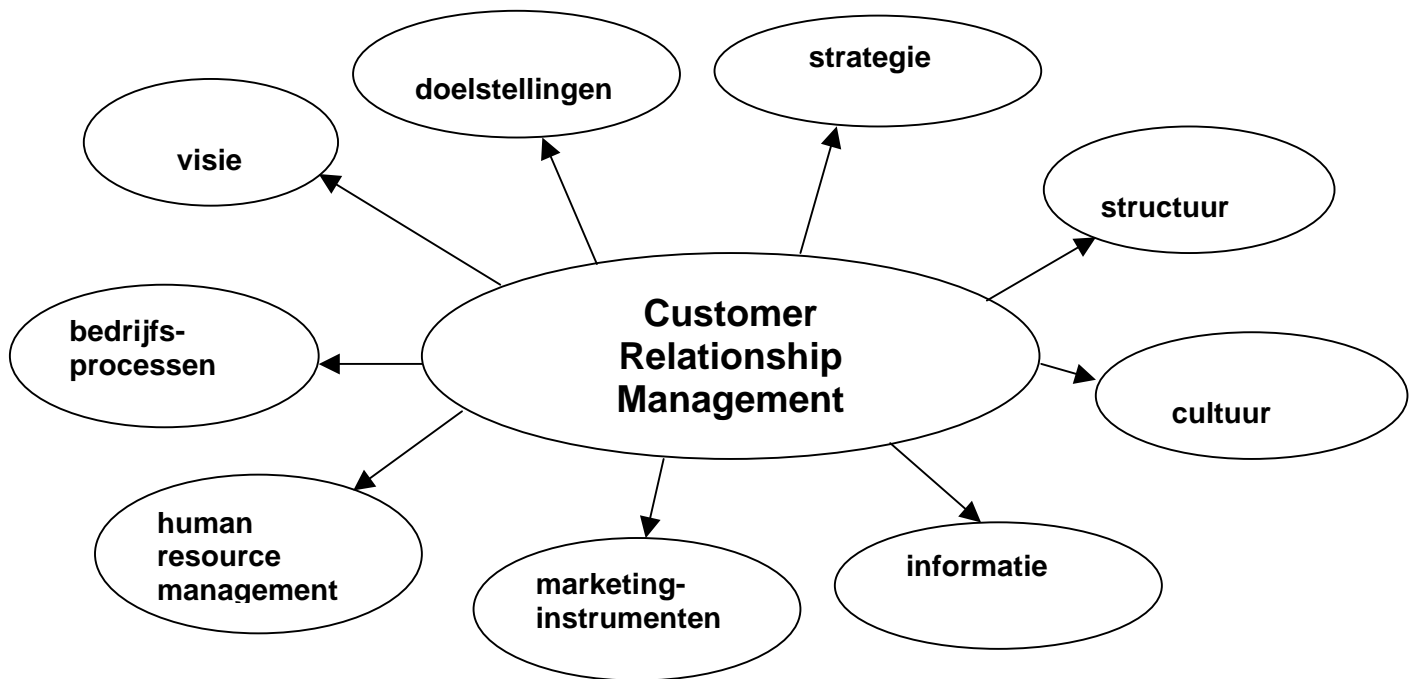
*Figuur 6* Bedrijfsvoering: woorden en daden.

Toepassen van CRM betekent werken vanuit het customer concept volgens een strategie van customer intimacy en van direct marketing met een externe en interne focus. Dit impliceert onder meer dat organisaties:

- relaties aangaan, en in interactie zijn met individuele afnemers;
- de afnemers met wie zij relaties aangaan selecteren;
- de klantwaarden in nauwe samenspraak met afnemers definiëren en verfijnen;
- superior customer value leveren;
- de wensen van de klant koppelen aan de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie;
- winst realiseren door middel van klant-, medewerker- en partnertevredenheid;
- marketing beschouwen als een ‘state of mind’ en niet als een functionele afdeling;
- de interne organisatie voortdurend monitoren en aanpassen aan veranderende customer values.

Toepassing van CRM heeft consequenties voor de inhoud van de bedrijfsactiviteiten en -processen. Deze processen omvatten aanmerkelijk meer dan alleen activiteiten die traditioneel tot het domein van de marketingfunctie worden gerekend (zie ook Srivastava, Shervani & Fahey 1999). Naast de specifieke (strategische) marketing activiteiten zoals het formuleren van visie en missie, doelstellingen, strategieën en instrumentbeslissingen (zie bijv. Alsem

2001), worden zij ook gevoed door de besluitvorming over informatie en informatietechnologie, organisatiecultuur en -structuur, en human resource management (zie Figuur 7). Toepassing van CRM, en daarmee acceptatie van het customer concept als managementfilosofie, is dan ook alleen mogelijk indien deze elementen op een specifieke manier worden ingevuld. Op elk van deze aspecten zal ik nu ingaan; dit overzicht is deels gebaseerd op Hoekstra, Leeflang & Wittink (1999).



*Gebaseerd op:* Best (1998, p. 21).

*Figuur 7* Componenten van Customer Relationship Management.

### ***Visie en missie***

De visie van een organisatie omvat het toekomstbeeld van de branche waarin de organisatie actief is. In termen van Best (2000, p. 56-57) betreft de visie ‘...the broader picture of customers, market demand, and the forces that shape unserved market demand. ... [It] goes beyond a view of existing products and customers and enables ...[the organization] ... to see more clearly untapped or emerging market opportunities’. Het is het antwoord op de vraag ‘what will our industry look like in 5/10 years?’. De visie omvat zaken als de relevante waarden van de afnemers en de ontwikkelingen daarin, de rol die het product/de dienst dan zal spelen in het leven van de afnemers, de kenmerken van product of dienst, de



aard van de aanbieders, de marktstructuur, de marktgrenzen e.d. De missie omvat het antwoord op de vraag ‘welke rol willen wij in die toekomst spelen, wat willen wij tot stand brengen?’.

Wanneer CRM de wijze van bedrijfsvoering is, wordt de missie gevormd door het customer concept, en luidt het antwoord op deze vraag in termen van het realiseren van superior customer value voor geselecteerde klanten, met wie producten en diensten worden gecreëerd, en het realiseren van klant-, medewerker- en partnertevredenheid.

Het implementeren van CRM is een langdurig proces. Er is veel energie nodig om dit veranderingsproces binnen een bestaand bedrijf te volbrengen. Een door de medewerkers gedeelde visie en missie geeft richting aan de verandering en levert deze energie.

### ***Doelstellingen***

Om werknemers te motiveren een klantfocus te hanteren, moeten doelstellingen zijn gerelateerd aan de klant. Doelstellingen kunnen worden geformuleerd in termen van customer share (het aandeel van het relevante budget dat bij de aanbieder wordt besteed), in de financiële branche vertaald als ‘share of wallet’, en in de voedingsbranche als ‘share of stomach’ (Heskett et al. 1994). Het verhogen van de customer lifetime value is eveneens een relevante doelstelling binnen CRM (zie bijv. Niraj, Gupta & Narasimhan 2001; Reichheld 1996; Rust, Zeithaml & Lemon 2001). Verder is klanttevredenheid een belangrijke doelstelling voor CRM-organisaties. Zo is dit voor Xerox de belangrijkste organisatie-doelstelling, vóór medewerkertevredenheid, ROI en marktaandeel, vanuit de filosofie dat marktaandeel en winst zullen stijgen bij het behalen van hogere tevredenheidsscores (Harvard Business School, case 9-591-055). Deze relatie wordt onder meer bevestigd in onderzoek van Anderson, Fornell & Lehmann (1994). Ook Verhoef (2001) vond recent positieve verbanden tussen klanttevredenheid enerzijds en winst en customer share anderzijds. Bovendien stelde hij vast dat het effect van klanttevredenheid groter is bij langere klantrelaties.

Naast de aan de afnemers gerelateerde doelstellingen, dienen ook financiële doelen (omzet, marge) te worden geformuleerd, evenals doelstellingen met betrekking tot de interne organisatie (zoals de effectiviteit en efficiëntie van de processen), en doelstellingen ten aanzien innovatiekracht en lerend vermogen (zoals het kennisniveau van de organisatie). Hierbij wordt gebruik gemaakt van de principes van de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996). Voor een succesvolle toepassing van dit instrument is het noodzakelijk dat de principes die eraan ten grondslag liggen (zoals de voorwaarde dat de prestatie-indicatoren in de scorecard de strategische doelstellingen van de organisatie weerspiegelen)

goed verankerd zijn in de besturing en het management van de organisatie (zie Bothof & Van Hest 1999).

### ***Strategie***

Zoals reeds beschreven is customer intimacy, ofwel het voortdurend aanpassen van producten en diensten aan de behoeften van individuele afnemers op basis van kennis van die afnemers, de bij CRM behorende organisatiestrategie, en direct marketing met externe en interne focus de bijbehorende strategie voor de marketingfunctie. Segmenten worden gevonden vanuit klantwaarde (customer lifetime value) en klantwaarden (customer values). ‘Bottom-up’ segmentatie (Shepard 1990) wordt gebruikt om op basis van individuele klantgegevens clusters van afnemers met homogene klantwaarden te vinden, en de segmenten gedifferentieerd te benaderen.

### ***Organisatiestructuur***

De organisatiestructuur moet continue interactie met afnemers mogelijk maken, en de informatie uit de markt moet snel op de juiste plaats binnen de organisatie terechtkomen. Een organisatie die CRM hanteert heeft een platte structuur met korte verticale communicatielijnen, intensieve horizontale communicatielijnen, decentrale beslissings-bevoegdheid (Jaworski & Kohli 1993), en geen sterke scheiding tussen beleidsbepalers en uitvoerders. Medewerkers met klantcontact hebben de verantwoordelijkheid en bevoegdheid om zonder ruggespraak beslissingen te nemen. Customer managers zijn verantwoordelijk voor het bedienen van klantgroepen met overeenkomstige waarden, en aan het managementteam wordt een Chief Customer Officer toegevoegd die nadrukkelijk een ‘outside-in’ perspectief hanteert (Sheth & Sisodia 1995b). Iedere medewerker is part-time marketeer (Gummesson 1987), en marketing is een cross-functionele activiteit. De grens tussen de organisatie en de omgeving is poreus.

### ***Organisatiecultuur***

De cultuur van een organisatie wordt gedefinieerd als ‘de gemeenschappelijke verstand-houding van de leden van een bedrijf met betrekking tot hoe het er in hun onderneming dagelijks toegaat. Het betreft hier een geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft’ (Sanders & Neuijen 1989). Het is van belang dat iedereen in de organisatie denkt en handelt vanuit gedeelde waarden en normen. Deze waarden en normen, ofwel dat wat men denkt dat waar is, bepalen voor een groot gedeelte de wijze waarop mensen met elkaar omgaan. De cultuur van een

organisatie komt nadrukkelijk tot uitdrukking in de attitude van medewerkers en leidinggevendenden jegens zichzelf, de organisatie, collega's binnen de organisatie en de afnemers. Daarom is het scheppen van de juiste bedrijfscultuur voor de ontwikkeling van een CRM-organisatie wezenlijk. En het gaat dus niet om het weten wat de normen en waarden zijn, maar om het internaliseren van deze normen en waarden, om er van binnenuit naar te kunnen handelen. In termen van Day (2000): 'Engage the entire organization – both minds and hearts. No firm can prevail for long if the culture is shallow and unsupportive'.

De klantgerichtheid van de oriëntatie van een organisatie is zo sterk als de som van de oriëntaties van de individuele medewerkers. Terecht stelt Best (1998, p. 21) de vraag: als de managers en de medewerkers op sleutelposities geen sterke klantoriëntatie hebben, hoe zal dan ooit de organisatie, die de som is van alle individuen, een sterke klantoriëntatie hebben? In een klantgerichte organisatiecultuur staan de normen en waarden bovendien voortdurend ter discussie teneinde de klantwaarden te kunnen verfijnen. Iedere medewerker wordt geacht hierin mee te denken. De organisatie is een lerende organisatie, waarin over gemaakte fouten wordt gepraat omdat dat de enige manier is om de kans op herhaling te verkleinen, en dus: om te leren (Day 1994, 2000). In een dergelijke organisatie is behoefte aan situationeel leiderschap. Deze vorm van leiderschap omvat verschillende combinaties van sturing en ondersteuning, al naar gelang de zogenaamde taakvolwassenheid van de medewerkers: de mate waarin zij in een specifieke situatie verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak kunnen en willen nemen (Keuning & Eppink 1993). Situationeel leiderschap is derhalve een klantgerichte wijze van leidinggeven, die afhankelijk van de situatie wordt aangepast aan de behoeften van medewerkers.

### ***Informatie***

In een CRM-organisatie moeten alle functies binnen de organisatie over de relevante (klant)gegevens kunnen beschikken. Klantinformatie komt samen op één punt, ongeacht of het contact of de transactie plaatsvindt via de telefoon, e-mail, web site, post, fax, of persoonlijk contact. Customer managers moeten inzicht hebben in gegevens omtrent customer share, productiemanagers moeten inzicht hebben in klanttevredenheidsscores, iedere medewerker die klantcontact heeft moet op elk moment de status van een klantrelatie kunnen achterhalen. Informatiesystemen zorgen voor continue metingen van gedrag, waarden, tevredenheid en on vervulde wensen van afnemers (zie bijvoorbeeld Molenaar 1997). Informatie wordt verkregen uit de meer traditionele methoden zoals focus groepen, surveys en databases, maar ook door afnemers te bezoeken teneinde begrip te ontwikkelen voor de omgeving en de behoeften van de afnemer (Fournier, Dobscha & Mick 1998; Slater & Narver 2000). Ook een koppeling

van gegevens die worden verkregen uit onderzoek (survey dan wel kwalitatief) aan de gegevens in de klantendatabase vormt een belangrijke bron van informatie (zie bijvoorbeeld Plasmeijer 1999; Verhoef 2001). De gegevens kunnen worden opgeslagen in een data warehouse en zijn geordend naar klant. Door gebruik te maken van datamining technieken worden klantprofielen geconstrueerd op basis van kennis van voorkeuren en gedrag van individuen. Hiertoe zijn statistische methoden ontwikkeld zoals genetische algoritmen en neurale netwerken (Spring 2001). Met behulp van de klantprofielen wordt het aanbod gepersonaliseerd (zie bijv. Adomavicius & Tuzhilin 2001). Ook andere relevante informatie met betrekking tot concurrenten en de zich snel wijzigende externe omgeving moet beschikbaar zijn.

Informatiesystemen vervullen een wezenlijke rol in het lerende vermogen van de organisatie. Organisaties die geen praktische mechanismen hebben om vast te houden welke beslissing werkte en waarom, zullen steeds opnieuw dezelfde fouten maken en zullen steeds opnieuw hun succesformules ontdekken. De 'recall capabilities', ofwel het collectieve geheugen van de organisatie loopt het snelste terug door veranderingen in teamsamenstellingen en andere personeelswisselingen (Day 1994). Hier kan de informatietechnologie een essentiële rol spelen. De benodigde software omvat onder meer contact centre software (informatiesysteem voor call centers die ook e-mail afhandelen en ondersteuning voor web sites bieden), analytische CRM software (statistische analyse van klantgedrag), collaborative CRM software (integratie van verkoop- en communicatiekanalen), partner relationship management software (relatiebeheer van wederverkopers en indirecte verkoopkanalen), en content management software (beheer van alle statistische en dynamische inhoud op de eigen web site) (zie ook Elsevier overzicht bedrijfssoftware, augustus 2001).

### ***Marketing instrumenten***

Bij het formuleren en evalueren van marketingactiviteiten kan de matrix van Sheth en Sisodia (1995a), zoals weergegeven in Tabel 2, behulpzaam zijn. Zij combineren effectiviteit (de goede dingen doen) met efficiency (de dingen goed doen), en komen daarmee op een viertal aanduidingen van marketingactiviteiten, met daarbij een karakterisering van de hoogte van de marketingkosten en het effect op klantentrouw.

Hun stelling is dat organisaties, in hun zoektocht naar efficiencies, hun afnemers vaak van zich vervreemden, zoals dat – stellen zij - veelal het geval is bij het hanteren van coupon acties (voorbeeld van hit and run marketing) en bij telemarketingacties die gericht zijn op acquisitie (voorbeeld van death-wish marketing, zie ook Fournier, Dobscha & Mick 1998). Een organisatie die vanuit een klantoriëntatie werkt, zal moeten kiezen voor één van de twee bovenste

opties. Effective efficiency focust op efficiënte processen, en op samenwerking in de vorm van bijvoorbeeld efficient consumer response en electronic data interchange. Hoewel Sheth & Sisodia (1995a) stellen dat iedere organisatie zou moeten streven naar effective efficiency, is dit de invulling die behoort bij operational excellence. Een organisatie die CRM hanteert zal zich van premium marketing bedienen. Het gaat bij CRM immers om het betrekken van de afnemer bij het ontwerp en de ontwikkeling van toegevoegde diensten en producten en bij de marketingprocessen in de organisatie (zie ook Sheth & Parvatiyar 1995), en om het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de klant; een streven naar lage marketingkosten is hiermee niet te verenigen.

**Tabel 2 Marketing efficiency en effectiviteit.**

	<i>Hoge efficiency</i>	<i>Lage efficiency</i>
<i>Hoge effectiviteit</i>	<b>Effective efficiency</b> Loyale afnemers Lage marketingkosten	<b>Premium marketing</b> Loyale afnemers Hoge marketingkosten
<i>Lage effectiviteit</i>	<b>Hit and run marketing</b> Vervreemde afnemers Lage marketingkosten	<b>Death-wish marketing</b> Vervreemde afnemers Hoge marketingkosten

Bron: Sheth & Sisodia (1995a).

Het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de klant betekent een streven naar maatwerk. Om dit concept nader te illustreren, zal ik nu eerst in Tabel 3 een overzicht geven van verschillende vormen van maatwerk, of customization, die in de literatuur worden onderscheiden. Dit overzicht is gebaseerd op Gilmore & Pine II (1997), Lampel & Mintzberg (1996) en Wind & Rangaswamy (2001). In Tabel 3 is een indeling gemaakt aan de hand van twee dimensies, die zijn gebaseerd op de twee elementen van het uitgebreide of 'augmented' product: het product of de dienst in enge zin enerzijds, en de andere componenten van het product (verpakking, toegevoegde diensten e.d.) en de andere marketing instrumenten zoals communicatie en distributie anderzijds (Leeflang 1993b, p. 109).

Het eerste criterium betreft de mate waarin het product of de dienst in enge zin kan worden aangepast aan de wensen van de koper. Hier worden vier vormen onderscheiden. Van rechts naar links in de tabel zijn dat:

- Uniek maatwerk. Het betreft hier producten met een uniek ontwerp. Maatkleding kan tot deze categorie behoren.
- Een product dat wordt samengesteld uit afzonderlijke modules. Een voorbeeld hiervan is een computer die naar de wens van de afnemer wordt geassembleerd, waarbij de specificatie van (een aantal van) de onderdelen door de afnemer uit een gegeven verzameling specificaties wordt gekozen.

Dit is de wijze waarop Dell Computers werkt. Ook een kostuum kan op deze manier tot stand komen, zoals het geval is bij de kledingketen Hout-Brox. Dit is de vorm van maatwerk die in de literatuur wordt aangeduid met de term ‘mass customization’ (zie bijvoorbeeld Zipkin 2001).

- Een product dat door de gebruiker zelf is aan te passen aan de eigen wensen, zoals een verwarmingssysteem dat door middel van voorkeurstoetsen kan worden geprogrammeerd naar de smaak van de afnemer.
- Een standaardproduct dat niet is aangepast aan de wensen van individuele afnemers.

Het tweede criterium dat voor de indeling in Tabel 3 wordt gebruikt heeft betrekking op het aan het individu aanpassen van instrumenten zoals toegevoegde diensten, de prijs, verpakking, communicatie, en (fysieke) distributie.

**Tabel 3 Vormen van customization.\***

Product/service zoals aangeboden				
Marketing instrumenten	<i>Standaard</i>	<i>Aan te passen</i>	<i>Modulair</i>	<i>Maatwerk</i>
<i>Aangepast</i>	Cosmetic customization (G & P)		Collaborative customization (G & P)	Transparent customization (G & P)
	Segmented standardization (L & M)		Tailored customization (L & M)	Pure customization (L & M)
	Customerization (W & R)	Customerization (W & R)	Customerization (W & R)	Customerization (W & R)
<i>Niet aangepast</i>	Pure standardization (L & M)	Adaptive customization (G & P)	Customized standardization (L & M)	

\* (G & P) verwijst naar Gilmore & Pine II (1997), (L & M) naar Lampel & Mintzberg (1996), en (W & R) naar Wind & Rangaswamy (2001).

Een CRM-organisatie hanteert customer intimacy en streeft dus naar maatwerk in het aanbod, waarbij het begrip ‘aanbod’ betrekking heeft op de elementen van het uitgebreide product. De meest logische keuze lijkt het aanbieden van uniek of modulair maatwerk in het fysieke product of de dienst in enge zin. Dit is echter niet persé noodzakelijk. Ook een aanbieder van bijvoorbeeld audio- en video-apparatuur die standaard-apparatuur levert, of die door de afnemer aan te passen apparatuur levert, kan een strategie van customer intimacy ontwikkelen. Hij kan bijvoorbeeld een op de individuele afnemer toegesneden service-

programma bieden vanuit de gedachte om die individuele klant te willen helpen. Er zal dan met enige regelmaat contact zijn met de afnemer op een tijdstip en met behulp van een medium dat de afnemer past, er zullen van tijd tot tijd technische controles worden uitgevoerd, vervangingsapparatuur is tijdig beschikbaar e.d. Bovendien wordt de afnemer betrokken bij het verder verfijnen van de aangeboden service. Hoewel dus het product in enge zin niet in de vorm van maatwerk behoeft te worden geleverd, is een essentiële voorwaarde voor customer intimacy wél dat de toegevoegde diensten en de communicatie op de individuele afnemer zijn afgestemd. Dat betekent dus dat CRM zich kan bedienen van die vormen van maatwerk die zich in de bovenste helft van in Tabel 3 bevinden. De communicatie verloopt via een multi-channel aanpak, waarbij directe media zoals de telefoon, e-mail, de fax en direct mail een centrale rol spelen. Het maatwerk in de marketing instrumenten kan verder betrekking hebben op de prijsstelling (gebaseerd op 'willingness to pay'), en op de wijze van distributie. Ook die wordt afgestemd op de wensen van de afnemers, en zal dan ook veelal via meerdere kanalen verlopen. Directe transactie- en distributiekkanalen zoals electronic buying en home delivery spelen hierbij een rol.

Waar het gaat om maatwerk in product of dienst in enge zin, zal aan de afnemers die zich bovenin de waarde-waardenpiramide bevinden uniek maatwerk worden geleverd. De afnemers die zich lager in de piramide bevinden kunnen worden bediend met een modulair aanbod, dan wel met een aanbod dat door de koper zelf aan de wensen kan worden aangepast. Hierin schuilt echter wel het gevaar dat de focus van customer intimacy gaat verschuiven naar operational excellence. Het is dan ook zaak om ook voor deze klanten in staat te zijn het gevoelsaspect van de relatie lading te geven. In alle gevallen worden afnemers betrokken bij het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe producten, en geschiedt de productontwikkeling continu en pro-actief op basis van inzicht in klantwaarden.

Zoals eerder vermeld levert inzicht in de waardenhiërarchie input voor het vormgeven aan relatie- en communicatiestrategieën. Een fraai voorbeeld in dit kader wordt gegeven door een tv-commercial van Volkswagen, die recent werd uitgezonden. We zien eerst twee, later drie heren op een receptie, die praten over hun auto. De auto van persoon A heeft een geavanceerd remsysteem. De auto van persoon B, die wat neerbuigend spreekt over de auto van persoon A, heeft status. Dat blijkt de auto van persoon C ook te hebben. Als ze langs een terras rijden, zo meldt persoon B, kijkt iedereen ze na. Op de oprechte vraag van persoon A hoe dat dan werkt op de snelweg als je plotseling moet remmen, komen de heren B en C tot hun opluchting tot het antwoord dat daar immers

niemand is die naar je kijkt. En vervolgens ontstaat de herkenbare, ongemakkelijke situatie waarin de personen van elkaar weggijken, omdat ze kennelijk over dit onderwerp niet met elkaar kunnen praten. En het is de vraag of ze over ander zaken wel met elkaar kunnen praten. Eindwaarden van persoon A kunnen worden omschreven in termen van veiligheid en gemoedsrust, misschien ook kwaliteit. Eindwaarde van de personen B en C is status. Zij zullen in commerciële boodschappen met verschillende argumenten moeten worden benaderd, een mailing of een brochure zal een andere inhoud en een ander uiterlijk moeten hebben, zij zullen in geval van reparaties een andere vervangende auto mee moeten krijgen, zij zullen in geval van loyaliteitsprogramma's door andere benefits worden aangesproken.

### ***Human resource management***

CRM stelt hoge eisen aan de medewerkers. Zij moeten de kennis, vaardigheden en attitude bezitten om vanuit de klantwaarden te denken, om de klantwensen aan de mogelijkheden van de organisatie te koppelen, en om in direct contact met afnemers beslissingen te nemen. Zij moeten in staat zijn hun eigen bijdrage aan de customer value te benoemen en te evalueren (Bisp 1999). Aanstellingsvoorwaarden en opleidings-programma's moeten hierop zijn aangepast. Beoordelings- en beloningssystemen moeten, in aansluiting op de eerder genoemde doelstellingen, aan de klant gerelateerde criteria bevatten (Bisp 1999; Jaworksi & Kohli 1993). Voorbeelden hiervan zijn klanttevredenheid, customer share en klantbehoud. Zo geeft Day (2000) aan dat veel ondernemingen niet langer commissie betalen over nieuwe klanten die korter dan 12 maanden blijven.

### ***Bedrijfsprocessen***

De implementatie van CRM is onlosmakelijk verbonden met het herontwerpen van bedrijfsprocessen. De processen worden opnieuw ingericht teneinde het leveren van superior customer value zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen laten plaatsvinden. De focus van de bedrijfsprocessen is op het verbeteren van de kwaliteit van elke afzonderlijke stap in relatie tot het eindresultaat: het leveren van superieure klantwaarde. Flexibiliteit van processen is essentieel om aanpassing aan veranderende en gevarieerde wensen mogelijk te maken.

Srivastava, Shervani & Fahey (1999) onderscheiden in dit kader drie kernprocessen: product development management, supply chain management en customer relationship management. Zoals uit het voorgaande blijkt, omvatten deze processen aanmerkelijk meer dan alleen activiteiten die traditioneel tot het domein van de marketingfunctie worden gerekend (zie ook Srivastava, Shervani & Fahey 1999), en gaat het naast activiteiten zoals het formuleren van visie en



missie, doelstellingen, strategieën en instrumentbeslissingen, ook om besluitvorming over informatie en informatietechnologie, organisatiecultuur en –structuur, en human resource management.

De processen worden beschreven en heringericht vanuit het klantperspectief. Een voorbeeld (ontleend aan Day 2000) moge dit verduidelijken. De hotelketen Canadian Pacific wilde, in de strijd tegen teruglopende loyaliteit, gaan uitblinken in het bedienen van de doelgroep individuele zakenlieden. Men startte met het in kaart brengen van iedere stap in de beleving van een hotelgast, van het parkeren en inchecken tot het uitchecken. Voor iedere activiteit in de onderscheiden klantprocessen werd een prestatiestandaard geformuleerd. Daarna werd vastgesteld welke diensten zouden moeten worden geleverd, welke processen daarvoor nodig waren en dus hoe de bestaande processen moesten worden aangepast, en wat de medewerkers zouden moeten doen of leren om deze processen vlekkeloos te laten verlopen. De grootste belemmering in het veranderproces was de historische focus van de hotelketen op grote groepen, waardoor de mentaliteit, de vaardigheden en de bestaande processen, ofwel de capaciteiten van de organisatie, niet geschikt waren om individuele zakenlieden tevreden te stellen. Er werd een groot aantal veranderingen doorgevoerd. Zo werd de managementstructuur aangepast, zodat iedere vestiging een leider had met een brede, cross-functionele autoriteit. Kleine verbeteringen in de klantprocessen, zoals het aanbieden van kostenloze lokale telefoongesprekken of kortingen in de geschenkenwinkel, bleken ingrijpende aanpassingen van het informatiesysteem te vereisen. De veranderingen werden doorgevoerd vanuit het besef dat het niet de afzonderlijke elementen zijn die bepalen of een klant lokaal zal zijn, maar dat loyaliteit voortvloeit uit de som van vele elementen, die op geïntegreerde wijze worden gehanteerd.

Veranderingen zoals zojuist beschreven vereisen integratie van activiteiten in processen die de grenzen overschrijden tussen organisaties en tussen de functies binnen een organisatie. De activiteiten in deze processen kunnen bijvoorbeeld worden geïntegreerd en gestroomlijnd door middel van interactieve technologie (zoals electronic data interchange) en gecoördineerde verkoopteams (Day 2000).

## **ETHIEK<sup>1</sup>**

Bij een betoog over relatiestrategieën behoort ook aandacht voor ethiek. Het gaat daarbij om de vraag wat de grondhouding van een klantgerichte organisatie

---

<sup>1</sup> Deze tekst is deels gebaseerd op Hoekstra (2001a).

zou moeten zijn, wat de (ongeschreven) regels zouden moeten zijn ten aanzien van het handelen (wat doen we wel en wat doen we niet).

Besluitvorming in een organisatie vraagt met grote regelmaat om ethische oordelen, zeker waar het marketingbeslissingen betreft. Juist omdat de marketingfunctie het raakvlak vormt tussen afnemer en organisatie, is onethisch gedrag binnen marketing goed zichtbaar en daardoor gevaarlijk voor de reputatie van de organisatie. In een klantgerichte organisatie, waar de grens tussen de organisatie en de omgeving poreus is en het raakvlak tussen organisatie en afnemers veel groter dan bij een organisatie die vanuit een andere oriëntatie werkt, is het belang van ethisch handelen evident. Dit betekent dat klantgerichte organisaties (ofwel: de managers en de medewerkers) zich moeten afvragen wat het geheel van normen en waarden is dat sturing geeft aan morele oordelen en moreel handelen (Schlegelmilch 1998, p. 7). In een organisatie die customer intimacy nastreeft, betekent ethisch handelen: empathisch én assertief zijn, ofwel recht doen aan de belangen van de ander en van jezelf, en van daaruit zoeken naar optimalisatie van het nut.

Een ethische norm is iets anders dan een juridische norm. Ethiek bemoeit zich vaak met situaties die weliswaar legaal zijn, maar die desalniettemin normen kunnen overschrijden. Het gaat bij ethiek niet om de vraag 'wat mag ik', maar om de vragen 'wie ben ik' en 'wat wil ik'. Ethisch handelen kan ervoor zorgen dat niet alle mogelijkheden die de wet biedt worden benut (zie ook Craig Smith 2001). In een klantgerichte organisatie *moet* men hier bewust mee omgaan, *moeten* deze vragen worden gesteld. Ik mag cold mailings versturen, ik mag cold calls verrichten, maar de vraag die moet worden gesteld is: wil ik dat? Past dat bij mijn identiteit? Wil ik Nederland 'platmailen' omdat 0,1% respons genoeg is om de mailing rendabel te maken? Wil ik in vertrouwen verkregen informatie gebruiken voor geldelijk gewin? Wil ik ten onrechte suggereren dat gegevens moeten worden verstrekt teneinde te kunnen participeren in bijvoorbeeld een spaarsysteem? Wil ik gebruik maken van klantgegevens zonder dat de klant zich realiseert dat deze gegevens beschikbaar zijn? Wil ik afscheid nemen van afnemers omdat zij onvoldoende winstgevend zijn?

Ethische kwesties doen zich voor in de relaties met alle stakeholders. Wanneer we binnen CRM, oftewel customer intimacy en direct marketing met een externe en interne focus, kijken naar de relaties met de afnemers, dan dienen zich in het kader van ethiek drie onderwerpen aan: het gebruik van media, het gebruik van klantgegevens, en het selecteren van afnemers waarbij het afscheid nemen van klanten een rol speelt. Voor het omgaan met de eerste twee onderwerpen binnen CRM geeft permission marketing standaarden (Godin 1999). Permission marketing impliceert dat de aanbieder vanuit respect voor de afnemer de inzet van directe media en de momenten waarop deze media worden ingezet, laat

afhangen van de wensen van de afnemer. Het betekent 'the customer in control'. Tenzij consumenten via bijvoorbeeld vragenlijsten hebben aangegeven open te staan voor commerciële uitingen met betrekking tot bepaalde producten of diensten (en hen ook de gelegenheid is geboden zich hiervan bewust te zijn), draagt een aanbieder volgens permission marketing zijn boodschap uit via massa-media (print, ether, Internet). Hij zorgt voor een optimaal bereik en een optimale contactfrequentie, en laat het aan de potentiële klanten om zich te melden (en zorgt er dus voor optimaal bereikbaar te zijn). Hij biedt de afnemers dus opt-in faciliteiten: pas na expliciete toestemming wordt de klant via directe media benaderd. Als de potentiële klant eenmaal klant is geworden, is permission marketing veel eenvoudiger: bestaande klanten kunnen aangeven hoe zij het liefst contact willen hebben met de aanbieder, zowel inbound als outbound, en mono- dan wel multi-channel. De organisatie heeft bovendien een open houding ten aanzien van het gebruik van klantgegevens. Uiteraard stellen de Wet Bescherming Persoonsgegevens en de gedragscodes die door de branche zijn ontwikkeld de bovengrens aan het handelen. Daarnaast benut de organisatie echter de kansen om aan de afnemers duidelijk te maken waarom welke gegevens worden geregistreerd, wat daarvan het voordeel is voor de organisatie én wat daarvan het voordeel is voor de klant. En gaat vervolgens zorgvuldig om met reacties van de afnemers.

Uit een dergelijke aanpak spreekt respect voor de afnemer: het besef dat afnemers eigen afwegingen kunnen maken en volwaardige relatiepartners kunnen zijn. Het respect dat aan permission marketing is verbonden gaat echter verder dan alleen respect voor de klant. In een CRM-organisatie, die immers gericht is op het creëren en onderhouden van relaties met afnemers, moeten de activiteiten gericht op de andere belangengroepen congruent zijn met de activiteiten gericht op klanten. Werken aan relaties met klanten is kansloos als niet ook aan relaties met medewerkers, investeerders, leveranciers en andere partners wordt gewerkt. Ook dat kan alleen maar vanuit respect voor die andere partijen.

Verder impliceert permission marketing ook respect voor de gehanteerde media. Door op deze wijze met de media om te gaan wordt ervoor gezorgd dat de waarde van de media geen geweld wordt aangedaan. Er wordt gehandeld vanuit het besef dat media als direct mail, de telefoon en e-mail waardevolle media zijn. Niet waardevol in de zin van: daar kan snel geld mee worden verdiend, maar waardevol omdat er op langere termijn nog steeds geld mee kan worden verdiend. Dat betekent dat met nieuwe interactieve media zoals e-mail en SMS zorgvuldiger moet worden omgegaan dan met direct mail en met de telefoon het geval was (zie ook Huizingh 2001). Daar is door vallen en opstaan duidelijk geworden dat media worden beschadigd als de wijze waarop ze worden ingezet

wordt gedreven door korte-termijn opbrengsten. Het is bij direct marketing niet nodig dat afnemers geïrriteerd raken door de wijze waarop zij worden benaderd. Sterker nog: CRM-organisaties, die zich dus bedienen van direct marketing met een externe en een interne focus, mogen hier niet in berusten. Alle handelingen dienen bij te dragen aan de te leveren customer value. Onzorgvuldig media-gebruik wordt dan terecht door de doelgroep afgestraft.

De derde ethische kwestie die ik zojuist noemde in relatie tot CRM betreft het selecteren van afnemers, waarbij de mogelijkheid bestaat dat de relatie met groepen afnemers door de aanbieder eenzijdig wordt beëindigd. Een klantgerichte organisatie zal in een dergelijk geval respectvol afscheid nemen en voor een passende oplossing zorgen. Sheth (2000) spreekt in dit verband van het 'outsourcen' van afnemers. Een onderneming zou bijvoorbeeld een contract kunnen aangaan met een derde partij die de betreffende klantengroep gaat bedienen, en de inkomsten delen; dat kan een verandering zijn waar de afnemers zich niet eens van bewust zijn. In zo'n geval zal de onderneming concurrerende aanbieders moeten identificeren voor wie de niet langer bediende afnemers bijvoorbeeld deel kunnen gaan uitmaken van een bredere one-stop-shopping strategie.

Iedere klantgerichte organisatie zal door de markt worden gedwongen op zoek te gaan naar de grenzen van de ethiek. De Ethics Environment Questionnaire, die meet hoe de organisatie met haar ethiek omgaat en in welke mate de ethiek wordt bewaakt, kan hierbij een rol spelen (McDaniel, Schoeps & Lincourt 2001). Dit geldt ook voor het door Stead & Gilbert (2001) beschreven raamwerk dat kan worden gebruikt voor het beschouwen van privacy vraagstukken in relatie tot het gebruik van Internet. De leerstoel gaat de komende jaren onderzoek ontwikkelen op het terrein van ethiek. Een eerste studie naar het onderwerp permission marketing wordt momenteel verricht.

## **VOORWAARDEN VOOR CRM**

Eerder beschreef ik de capaciteiten-benadering ten behoeve van de keuze van een strategie. Deze benadering geeft ook inzicht in voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen die vanuit een klantoriëntatie wenst te werken. In het verlengde van wat ik aan het begin van mijn betoog aanduidde als direct marketing met een externe en interne focus, maakt Day (1994) onderscheid tussen outside-in en inside-out capaciteiten. Voorbeelden van inside-out capaciteiten zijn financieel management, kostenbeheersing en productieprocessen. Deze capaciteiten leveren pas voordeel wanneer een organisatie over

de vaardigheden beschikt om ze te gebruiken teneinde relevante externe mogelijkheden te benutten. Bijvoorbeeld door in te spelen op de vraag naar maatwerk en tegelijkertijd een kostenreductie te bewerkstelligen. Dat zijn de outside-in capaciteiten. Een klantgerichte organisatie beschikt dan ook over superieure outside-in capaciteiten, die onder meer bestaan uit 'market sensing, customer linking, en channel bonding'. Meer concreet worden de noodzakelijke capaciteiten voor een organisatie die werkt vanuit een klantoriëntatie door Day (2000) als volgt benoemd:

- een relatie-oriëntatie, relatie-mentaliteit en bijbehorende normen;
- investeren in relatie-specifieke kennis en vaardigheden, die moet worden ingebed in databases, routines en procedures; en
- integratie en stroomlijning ('alignment') van de processen, zowel intern als extern.

Een organisatie die CRM hanteert gebruikt andere methoden, ander taalgebruik, andere maatstaven en evaluatiecriteria (zie bijvoorbeeld Kleijssen & Scheers 2001; Teerling & De Vries 2000). De maatstaven zijn gericht op share of customer, klantprocessen, customer equity en het managen van relaties in plaats van op concepten als marktaandeel (Sheth, Sisodia & Sharma 2000; Deighton 1997). Het accent ligt op de volledige integratie van alle op de afnemer gerichte activiteiten, door de stroomlijning van alle activiteiten van de organisatie rond die activiteiten die voor de afnemer waarde toevoegen (Day 1994, 2000).

Het ontwikkelen van deze capaciteiten, in de context van een breder veranderprogramma, vereist een aantal stappen. Zo worden om te beginnen de huidige capaciteiten in kaart gebracht, waarbij wordt geanticipeerd op toekomstige activiteiten. Daarna worden de onderliggende processen bottom-up herontworpen, waarbij top-down sturing wordt gegeven. Verder is er sprake van het continu monitoren van vooruitgang; hierbij dienen instrumenten te worden gebruikt die de mate waarin de organisatie vanuit een klantoriëntatie werkt in kaart te brengt.

Het verdedigen van de capaciteiten tegen imitatie door concurrenten kan plaatsvinden door, zo stelt Day (2000):

- de hele organisatie bij het ontwikkelingsproces te betrekken, niet alleen in het weten en kunnen van de medewerkers maar ook in hun attitude. Er moet een brede acceptatie zijn van het feit dat iedere interactie van belang is, dat iedere interactie een 'moment of truth' is die bepalend is voor succes.
- de organisatie scherper te stroomlijnen ('alignment'). Een capaciteit vloeit voort uit een complexe interactie van vele elementen, en is slechts zo sterk als de zwakste schakel. Als bijvoorbeeld de doelstellingen en het belonings-systeem nog zijn geformuleerd in termen van generieke afzet, omzet, of 'new

business', en dus niet zijn aangepast aan klantgericht denken, zal CRM niet succesvol kunnen zijn.

- van leren een prioriteit te maken. Leidende bedrijven zijn nooit tevreden en streven naar continue verbetering. Zij gebruiken pilot-projecten en proeftuinen om nieuwe benaderingen uit te proberen en meer te leren over de waarden van hun afnemers. Hiervoor is ook noodzakelijk dat medewerkers die een sleutelrol spelen in het proces lang genoeg deel blijven uitmaken van de groep om invloed te kunnen hebben. CRM gaat niet alleen om langdurige relaties met afnemers, maar ook met medewerkers en andere partijen.

Het succes van het implementeren van CRM is in belangrijke mate afhankelijk van de leiderschapstijl (Kohli & Jaworski 1990; Desphandé, Farley & Webster 1993; Day 1994; Sheth, Sisodia & Sharma 2000). De vaardigheid van de leiders om verandering te implementeren wordt wel als de belangrijkste succesbepalende factor beschouwd (zie bijvoorbeeld Charan en Colvin 1999). Een goed voorbeeld hiervan biedt het Waterbedrijf Gelderland, dat in drie jaar tijd een aantal belangrijke stappen heeft gezet in het traject naar CRM. In die periode is dit bedrijf getransformeerd van een focus op aansluitingen naar een focus op afnemers, waarbij aan de zakelijke markt inmiddels maatwerk wordt geboden.

Implementatie van CRM is een geïntegreerd proces, waarin alle componenten die in Figuur 7 zijn weergegeven in hun onderlinge samenhang worden beschouwd (zie ook Lotgerink 1997). Het is dan ook jammer dat binnen veel bedrijven de impliciete overtuiging heerst dat de aanwezigheid van een ICT-structuur, waaronder het opbouwen en onderhouden van een database waarin gegevens over de klanten zijn opgeslagen, voldoende is voor het implementeren van CRM. Zoals uit het voorgaande duidelijk moge zijn, is ICT wel een noodzakelijke voorwaarde, maar geen voldoende voorwaarde. Uitspraken als '70% van de CRM-projecten mislukt' die regelmatig in de vakpers verschijnen, moeten dan ook in dit licht worden beoordeeld: in deze gevallen is veelal geen sprake van een CRM-project. Men verheft ten onrechte één element (namelijk ICT) tot CRM, en men hanteert CRM niet als wijze van bedrijfsvoering (zie ook Hoekstra 2001b; Lofvers & Doornink 2001).

In het voorgaande is beschreven welke elementen een rol spelen bij de implementatie van het customer concept, ofwel bij het bedrijven van CRM. Deze elementen zullen verder moeten worden geconcretiseerd om aan organisaties richtlijnen te geven met betrekking tot het verbeteren of anders inrichten van hun oriëntatie op de afnemers. Hiervoor zijn twee instrumenten nodig (Lotgerink & Hoekstra 2001). In de eerste plaats een interne meting,

ofwel een meetinstrument dat aan het management en de werknemers van de organisatie wordt voorgelegd. Zoals voor het marketing concept in het begin van jaren '90 van de vorige eeuw marktgerichtheidsschalen zijn ontwikkeld die de implementatie van het marketing concept meten (bijvoorbeeld Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990), zo zal ook voor het customer concept een schaal moeten worden ontwikkeld die de implementatie van dit concept meet. Een dergelijk instrument geeft in normatieve zin de concrete voorwaarden waaraan organisaties moeten voldoen die CRM willen bedrijven. De uitkomsten geven een diagnose van de mate waarin – in de perceptie van de organisatie zelf – de interne processen het toepassen van CRM ondersteunen. Om aan deze meting richtlijnen te ontlelen voor interne veranderingen is echter een koppeling met de perceptie van de afnemers noodzakelijk. Het tweede instrument, een externe meting, heeft dan ook betrekking op het meten van klanttevredenheid, ofwel van de mate waarin – in de perceptie van de afnemers – de interne processen het toepassen van CRM ondersteunen. Beide instrumenten zullen op elkaar moeten zijn afgestemd teneinde aan de resultaten van de externe meting eenduidige aanwijzingen te kunnen ontlelen voor de aanpassing van interne processen. Dit stelt hoge eisen aan de in de beide instrumenten opgenomen vraagstellingen.

Een dergelijk instrument maakt het mogelijk om het verschil te overbruggen tussen de CRM-woorden (de filosofie en de strategie) en de CRM-daden (de activiteiten en processen). Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de successen van kwaliteitsmanagement, waar een koppeling is gelegd tussen de 'instrumenten van kwaliteit' en het belang van continue verbetering (Day 1994). Als organisaties beter willen concurreren op het leveren van superior customer value, hebben zij een corresponderende set van 'instrumenten van customer value' nodig, waarmee interne kwaliteit kan worden gekoppeld aan de door de afnemers gewenste customer value (Woodruff 1997).

Het promotie-onderzoek van Mustafa Aakouk, werkzaam binnen de vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, richt zich op deze vraagstelling in relatie tot de marktgerichtheid van organisaties. Hij ontwikkelt een marktgerichtheidsbarometer voor het midden- en kleinbedrijf, die een externe meting en een interne meting met elkaar verbindt (zie ook Hoekstra, Lotgerink & Zwart 1998). Hoewel er veel literatuur is met betrekking tot het meten van marktgerichtheid (zie bijvoorbeeld Desphandé & Farley 1996; Kohli & Jaworski 1990; Kohli, Jaworski & Kumar 1994; Langerak 1997; Narver & Slater 1990) en eveneens met betrekking tot het meten van klanttevredenheid (zie bijvoorbeeld Geyskens, Steenkamp & Kumar 1999; Oliver 1997; Willenborg 2001), wordt in de wetenschappelijke literatuur een instrument waarin een expliciete koppeling wordt gelegd tussen beide metingen nog niet beschreven. Alleen Keiningham et al. (1999) geven in dit kader een voorbeeld van een case beschrijving van Roche

Diagnostics, waar gebruik wordt gemaakt van een zogenaamde key-driver analysis om een koppeling te leggen tussen de externe en de interne meting (zie bijvoorbeeld Perry 1994).

## **ACTIVITEITEN VAN DE LEERSTOEL DIRECT MARKETING**

In het voorgaande is bij de bespreking van Customer Relationship Management een driedeling gemaakt in het concept van CRM, de strategie en de implementatie. Op elk van deze terreinen worden binnen de Leerstoel onderzoekprojecten uitgevoerd, waarbij veelal wordt samengewerkt met collega's binnen en buiten de vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek. Er zijn inmiddels vier thema's voor onderzoek uitgewerkt, die in het onderstaande nader zullen worden toegelicht. De driedeling concept-strategie-implementatie loopt door deze indeling heen. De thema's zijn:

- Klantoriëntatie: randvoorwaarden en consequenties;
- Permission marketing;
- Internet en direct marketing; en
- De toegevoegde waarde van klantgegevens.

Door het Marketing Science Institute (MSI) is voor de periode 2000-2002 aan twee onderzoekgebieden de hoogste prioriteit toegekend. Het betreft onderzoek naar de rol en invloed van Internet, en onderzoek naar maatstaven voor het meten van het succes van marketinginspanningen. De twee laatstgenoemde thema's in de bovenstaande opsomming betreffen onderzoek op deze door het MSI geprioriteerde terreinen.

In het nu volgende worden de thema's weergegeven, alsmede de projecten die binnen elk van de thema's zijn gedefinieerd. Bovendien wordt bij elk project vermeld wie van de collega's binnen de vakgroep zich met dat specifieke onderzoek bezighoudt.

### *Klantoriëntatie: randvoorwaarden en consequenties.*

- Het ontwikkelen van een marktgerichtheidsbarometer. Hieraan is in het bovenstaande reeds aandacht besteed. De barometer koppelt een interne meting van de bedrijfsprocessen aan een externe meting van de klanttevredenheid, waardoor aan de resultaten van de externe meting eenduidige aanwijzingen kunnen worden ontleend voor de aanpassing van interne processen. Het betreft een promotie-onderzoek. (Aakouk, Hoekstra en Zwart).



- De implementatie van het customer concept. In dit project wordt de theorie verder verfijnd, en worden meetschalen ontwikkeld die kunnen worden gebruikt om vast te stellen in welke mate een organisatie handelt volgens het customer concept, ofwel in hoeverre een organisatie CRM bedrijft. (Hoekstra, Huizingh en Zengerink).
- Individuele afnemersgerichtheid en het succes van ondernemingen. In dit project wordt de relatie onderzocht tussen enerzijds vormen van marketing die een oriëntatie op de individuele afnemer als uitgangspunt nemen en de oriëntatie op informatie- en communicatietechnologie, en anderzijds het succes van ondernemingen. Hierbij komen ook de omstandigheden waaronder een dergelijke oriëntatie tot succes leidt aan de orde. Het betreft een promotie-onderzoek waarvoor momenteel wordt geworven. (Hoekstra en Huizingh).
- Kritische succesfactoren van het customer concept. Dit project, dat gaat worden uitgevoerd door een postdoc, richt zich op de relatie tussen de adoptie van het customer concept en karakteristieken van de marktstructuur zoals klantentrouw, winstgevendheid en groei. De effecten van adoptie van het customer concept worden gerelateerd aan de aard van de producten, de mate van heterogeniteit in afnemerswensen, de aard van de afnemer (i.c. consumentenmarkt of zakelijke markt), de turbulentie van de marktomgeving en de concurrentie-intensiteit. (Biemans, Hoekstra, Leeftang en Wittink)

#### *Permission marketing.*

- Het verkrijgen van inzicht in de succesbepalende factoren van permission marketing. Onder andere wordt aandacht besteed aan de criteria die moeten worden gehanteerd bij een keuze voor permission marketing, en de mate waarin consumenten verschillen in hun ontvankelijkheid voor een dergelijke benadering. (De Vree en Hoekstra).

#### *Internet en direct marketing.*

- Internet adoptieprocessen. In dit project worden patronen vergeleken in de aankopen via Internet en de aankopen uit een catalogus. Het doel is om verschillen in de adoptie van Internet tussen afnemersgroepen te achterhalen, alsmede verschillen in de wijze waarop het aankoopgedrag in de tijd verandert. Ook wordt vastgesteld hoe deze verschillen het aankoopgedrag in andere kanalen beïnvloeden. (Barlas, Böckenholt en Hoekstra).
- Cross-category aankopen: het verkrijgen van inzicht in de achtergronden van vraag-interdependenties van catalogus aankopen, ofwel in de mate waarin bij aankopen uit een catalogus bij één transactie uit meerdere productcategorieën aankopen worden verricht. Er wordt een vergelijking gemaakt met vraag-

interdependenties van Internet aankopen. Hierbij wordt onder meer de invloed van promoties geanalyseerd, zodat een basis kan worden gelegd voor op de klant afgestemde aanbiedingen. (Barlas, Böckenholt, Wedel en Hoekstra).

- Analyse van het effect van de wijze waarop producten aan consumenten worden getoond op het aankoopgedrag. Hier wordt een vergelijking gemaakt tussen een presentatie in een catalogus, waar meerdere producten uit verschillende categorieën tegelijkertijd zichtbaar zijn, en een presentatie op een Web site waar de consument zeer gericht naar die ene gezochte productcategorie kan gaan. (Barlas en Hoekstra).
- Effectiviteit van Web pagina's (I). In dit project wordt de relatie onderzocht tussen kenmerken van een Web pagina en de door de bezoekers van deze pagina gepercipieerde aantrekkelijkheid. Tevens wordt onderzocht in welke mate het aantal malen dat een pagina wordt gezien en de tijd gedurende welke deze pagina wordt gezien invloed heeft op het oordeel over de pagina. (Hoekstra en Huizingh).
- Effectiviteit van Web pagina's (II). In dit project wordt de relatie onderzocht tussen het bezoeken van een Web site en de effectiviteit van reclame in termen van de hiërarchie van reclame-effecten. Onder andere wordt nagegaan in hoeverre factoren als flow, betrokkenheid bij het onderwerp, alsmede kennis en vaardigheden in relatie tot het Web, ofwel het leerproces, van invloed zijn op de componenten van de hiërarchie. (Huizingh en Hoekstra).

#### *De toegevoegde waarde van klantgegevens.*

- Vergelijkende analyse van de waarde van informatie. Dit onderzoek belicht de incrementele waarde van verschillende categorieën klantgegevens (zoals gedrag in de vorm van verrichte transacties, percepties in de vorm van klanttevredenheid, en achtergrondgegevens in de vorm van demografische kenmerken) voor meerdere doelstellingsmaatstaven (zoals reageren op een mailing, prijsgevoeligheid, aankoophoeveelheid, aankopen in andere productcategorieën). Doel van dit project is het maximaliseren van de aansluiting van de data op de te voorspellen maatstaf. (Barlas en Hoekstra).

De meeste van de genoemde projecten zijn inmiddels gestart. Een aantal projecten zal het komende jaar worden afgerond, andere projecten (zoals de promotie-onderzoeken) zullen enkele jaren duren.

Ook binnen het *Center of Excellence op het terrein van Direct Marketing en Sales Promotions*, dat wordt ontwikkeld vanuit de Leerstoel en de vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, worden onderzoekprojecten uitgevoerd die

nauw aan de bovenstaande thema's zijn gelieerd. Het Center stelt zich ten doel in Nederland, in Europa en mondiaal leidend te zijn met betrekking tot onderzoek op de terreinen van direct marketing en sales promotions. Bovendien wil het Center op deze terreinen state of the art onderwijs verzorgen. Een aantal van de lopende onderzoekprojecten betreft:

- Micro-marketing: onderzoek ten behoeve van het optimaliseren van het aanbod van retailers op basis van analyses van data op huishoudniveau. (Van Dijk, Leeftang en Wittink).
- Product bundling: de relatie tussen de wijze waarop producten op Internet worden aangeboden (in combinatie of afzonderlijk) en clickgedrag (Wieringa, Leeftang, Van de Velden, Barlas).
- De toepassing van snelle regressietechnieken (SIR en SAVE) op grote databestanden, waarbij wordt gewerkt met veel verklarende variabelen en er geen veronderstellingen behoeven te worden gemaakt over de verdeling van de afhankelijke variabele (Wedel en Naik).
- Interactive consumer support: onderzoek naar de mate waarin informatie zoekgedrag op Internet van invloed is op een verschil tussen uiteindelijke productkeuze en aanvankelijke wensen (Hoppen en Huizingh).
- Effectiviteit van informatie-zoekstrategieën: via welke deelstappen, waarbij informatie wordt opgevraagd, kiezen consumenten via Internet een hypotheek? (Broekhuizen, Jager en Huizingh).
- De invloed van sitebezoek op brand equity: onderzoek naar de vraag of het bezoeken van een web site invloed heeft op de brand equity, op welke aspecten daarvan, en naar de kenmerken van het bezoek die deze verandering veroorzaken. (Huizingh en Alsem).
- De impact van site bezoek en het oordeel over de site op de binding en het aankoopgedrag van consumenten. (Teerling en Huizingh).
- Decompositie van de effecten van sales promotions (Van Heerde, Leeftang en Wittink).
- De relatie tussen sales promotions enerzijds en gedrag van concurrenten en consumenten anderzijds (Horváth, Leeftang, Wieringa en Wittink).
- De invloed van sales promotions op cross-category aankopen (Parreño Selva, Van Dijk, Leeftang en Wittink).

De komende jaren zal worden gewerkt aan een verdere uitbouw van het Center of Excellence. Hierbij staan ontwikkeling en verspreiding van kennis op de gebieden van direct marketing en sales promotions centraal. Ten aanzien van de kennisontwikkeling gaat het om zowel fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek als contractonderzoek. Het verspreiden van kennis geschiedt in de

vorm van seminars, onderzoekrapportages, publicaties in wetenschappelijke en vaktijdschriften, en bijdragen aan wetenschappelijke en praktijkcongressen.

Naast het verrichten van onderzoek, worden binnen de Leerstoel onderwijsactiviteiten ontplooid in de vorm van het geven van colleges en het begeleiden van onderzoek- en scriptieprojecten. Ook hier wordt de in het onderzoek ontwikkelde kennis verspreid. Het onderwerp direct marketing maakt deel uit van de cursus Relationship Marketing, die dit academisch jaar voor het eerst wordt verzorgd in samenwerking met de faculteit Bedrijfskunde. De cursus wordt twee maal per jaar aangeboden, in het tweede en in het derde trimester, en mag zich met een aantal van ruim 80 inschrijvingen voor het zojuist gestarte tweede trimester verheugen in een ruime belangstelling. Het gedachtegoed dat aan direct marketing en CRM ten grondslag ligt wordt ook uitgedragen in andere cursussen, zoals Marketing Management, de startcursus voor de meeste studenten die zich specialiseren in marketing. Bovendien worden binnen de vakgroep cursussen aangeboden over de verwante onderwerpen consumentengedrag & relaties, marketing informatie management, en e-commerce. Het aantal studenten dat een scriptie wil schrijven op een van deze terreinen neemt jaarlijks toe. Uiteraard zal ik hen blijven stimuleren mee te dingen naar de DMSA scriptieprijs.



## DANKWOORD

*Mijnheer de Rector, Dames en Heren,*

Aan het slot van mijn voordracht gekomen wil ik graag nog enkele persoonlijke woorden spreken.

*Geachte leden van het College van Bestuur van deze Universiteit, Mijnheer de Rector Magnificus,*

Ik ben u erkentelijk voor uw goedkeuring, gehecht aan mijn benoeming tot bijzonder hoogleraar direct marketing, en wil u hartelijk dank zeggen voor het in mij gestelde vertrouwen.

*Geachte leden van het bestuur van de stichting Leerstoel Direct Marketing,*

Na zes succesvolle jaren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is de Leerstoel sinds de zomer van vorig jaar gevestigd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ik ben u dankbaar voor het vertrouwen dat u in mij stelt en voor uw voortdurende steun aan en inspiratie voor mijn activiteiten. Ik blijf mijn best doen uw vertrouwen niet te beschamen.

*Hooggeleerde Bosman, beste Aart,*

Jij stond aan de wieg van mijn wetenschappelijke carrière, en hebt mij naar de eerste mijlpaal, die van mijn promotie, geleid. Ik kijk nog steeds met genoegen terug op de periode waarin jij mij begeleidde bij het schrijven van mijn proefschrift. Inmiddels weten wij dat wij het, samen met Willy en Theo, ook in de privésfeer goed met elkaar kunnen vinden, en daar hoop ik nog lang van te kunnen genieten.

*Hooggeleerde Leeftang, beste Peter,*

Zonder jou had ik niet deze leerstoel bekleed, en zonder jou had ik niet deze leerstoel aan deze universiteit bekleed. Jij nam mij 15 jaar geleden aan als lid van de vakgroep, toen nog sectie, Marktkunde en Marktonderzoek, en hebt mij op het spoor gezet van direct marketing. Het kleine meisje is in die 15 jaar groot geworden, en wij werken inmiddels op vele terreinen samen. Er zijn veel zaken waar wij op dezelfde manier tegenover staan, zo blijkt als wij onze mening bij elkaar toetsen, maar wij respecteren ook elkaar's standpunt wanneer dat niet het geval is. Jij hebt mij de gelegenheid gegeven om mij en mijn vak op mijn eigen manier te ontwikkelen en ik ben je daarvoor zeer erkentelijk.

*Dames en heren, leden van de staf van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen,*

Sinds 1981 – en met een assistentschap meegerekend zelfs al sinds 1978 - ben ik verbonden aan de Economische Faculteit. Met velen van u werkte en werk ik samen op de terreinen van onderwijs, onderzoek en bestuur. Ik ervaar deze samenwerking als bijzonder prettig.

*Dames en heren, leden van de vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen,*

Hoewel ik de afgelopen jaren steeds vier dagen in de week aan onze vakgroep verbonden ben gebleven, ervaar ik het toch als hartverwarmend om weer full-time van jullie groep deel uit te mogen maken. Wij zijn een groep die hard werkt, en die zeer goed presteert. Maar behalve het primaire proces vinden wij ook persoonlijke zaken belangrijk. Wij nemen de ruimte om lief en leed met elkaar te delen. Wij gunnen elkaar het licht in de ogen, en delen oprecht mee in de vreugde rond plezierige gebeurtenissen. Wij zijn er ook voor elkaar als er hele erge dingen gebeuren. Ruim 11 weken geleden hebben wij Willem Nijkamp moeten verliezen, en wij missen hem iedere dag, om wie hij was en om wat hij deed. Willem was, zo zei ik in de afscheidsrede van de vakgroep, een echte teamspeler. Hij verzette bergen werk in en voor het onderwijs, en in ondersteunende en voorwaarde scheppende activiteiten. Ieder van jullie was bereid taken van hem over te nemen. Dat tekent de kracht van de groep. Ik ben er trots op dat ik van jullie groep deel uitmaak.

*Lieve Jeannette en Hanneke,*

Het lijkt zo vanzelfsprekend wat jullie allemaal doen op het secretariaat, maar het is heel bijzonder. Jullie staan altijd voor mij klaar, ook als ik hard dravend binnenkom omdat er nog snel iets geregeld moet worden. Hoewel dat geloof ik de laatste tijd wel wat beter gaat. Jullie voelen ook altijd met mij mee, en wij hebben veel plezier met elkaar. Ik hoop dat dat nog lang zo blijft!

*Dames en heren studenten,*

In Groningen mag het onderwerp direct marketing, dat sinds dit jaar deel uitmaakt van de cursus Relationship Marketing, zich verheugen in een grote belangstelling. Dat is ook te merken aan het groeiende aantal studenten dat een scriptie schrijft over een direct marketing onderwerp, en aan het groeiende aantal oud-studenten dat ik in de direct marketing praktijk tegenkom. Ik hoop en verwacht dat ik nog veel studenten voor dit vak enthousiast zal kunnen maken.

*Lieve mama, Henny en Yme,*

Veel liever had ik nu gezegd: lieve papa en mama, Henny en Yme. Papa was erg trots op Henny en mij, en zou hier graag bij zijn geweest. Helaas kan dat niet meer. Wij zijn, nu alweer ruim vijf en een half jaar, in onze kleine familie niet meer met ons zessen, maar nog slechts met ons vijven. Mama, ik heb veel bewondering voor de wijze waarop je in het leven staat, aan een veelheid van activiteiten deelneemt, en altijd klaarstaat voor anderen. Henny en Yme, ook voor jullie heb ik veel bewondering. Ik ben er trots op een zus en een zwager te hebben die zich inzetten voor een AZC. Van jullie alledrie krijg ik veel steun, belangstelling en medeleven. Ik hoop in de toekomst nog veel met jullie te kunnen delen.

*Lieve Theo,*

Wij zijn de afgelopen jaren nog dichter bij elkaar gekomen, en nu ook op het zakelijke vlak. Het betekent dat wij inmiddels een aantal gezamenlijke publicaties op onze namen hebben, wat ik heel bijzonder vind. Het betekent ook dat ik jou altijd als klankbord kan gebruiken, en dat is een hele luxeuze positie. In de voorbereiding van deze oratie heb ik daar dankbaar gebruik van gemaakt. Jij bent wat dat betreft onvermoeibaar en maakt daar ook altijd ruimte voor. Waar ik laat in de avond meestal geen oor meer heb voor jouw vragen, sta jij nog steeds voor mij klaar. En dat geldt niet alleen voor werkinhoudelijke zaken. Jij geeft mij de ruimte om te zijn wie ik ben. Jij geeft mij inzichten waarmee ik mij tot een beter mens kan ontwikkelen. Jij gaat uit van het goede in mij, en respecteert mijn keuzes. Jij hebt niet veel last van oordelen, en ik leer elke dag van jou. Voor jouw levenshouding heb ik diepe bewondering. Ik wil jou bedanken met een paar regels van Hans Andreus uit zijn gedicht 'Voor een dag van morgen', die ik hierbij aan jou opdraag:

Maar zeg het aan geen mens.  
Ze zouden je niet geloven.  
Ze zouden niet willen geloven dat  
alleen maar een man alleen maar een vrouw,  
dat een mens een mens zo liefheeft  
als ik jou.

Ik dank u voor uw aandacht.





## REFERENTIES

- Adomavicius, G. and A. Tuzhilin (2001), 'Using Data Mining Methods to Build Customer Profiles', *Computer*, February 2001, 74-82.
- Alsem, K.J. (2001), *Strategische marketingplanning: Theorie, technieken en toepassingen*, 3e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten.
- Alsem, K.J., J.C. Hoekstra and B. van der Heide (1996) *Marketing Orientation and Strategies in The Netherlands*, Research Report Graduate School/Research Institute Systems, Organisations and Management, nr. 96B02, Groningen.
- Anderson, E.W., C. Fornell and D.R. Lehmann (1994), 'Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden', *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Best, R.J. (1998), *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Best, R.J. (2000), *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Beukenkamp, P.A. (1987), *Direct Marketing*, rede gehouden ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar op Nijenrode, Universiteit voor Bedrijfskunde, op 7 september 1987.
- Bisp, S. (1999), 'Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests', *Journal of Market-Focused Management*, 4 (1), 77-92.
- Bitran, G.R. and S. Mondschein (1996), 'Mailing Decisions in the Catalog Sales Industry', *Management Science*, 42 (9), 1364-1381.
- Bothof, W. en M. van Hest (1999), 'De vergeten principes van de Balanced Scorecard', *Tijdschrift voor Marketing*, september, 25-28.
- Buttle, F. (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, Ltd., London.
- Buttle, F. (2000), *The CRM Value Chain*, CRM-Forum Resources, <http://www.crm-forum.com>.
- Chaffey, D., R. Mayer, K. Johnston and F. Ellis-Chadwick (2000), *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Financial Times/Prentice Hall, Pearson Education, Ltd., Harlow, Essex.
- Charan, R. and G. Colvin (1999), 'Why CEOs Fail', *Fortune*, June 21, 68-80.
- Craig Smith, N. (2001), 'Ethical Guidelines for Marketing Practice: A Reply to Gaski and Some Observations on the Role of Normative Marketing Ethics', *Journal of Business Ethics*, 32, 3-18.

- Curry, J. (1993), *Customer Marketing – Een praktisch antwoord op de vraag: 'In welke business zitten we eigenlijk?'*, Management Press bv, Amsterdam/Brussel.
- Day, G.S. (1994), 'The Capabilities of Market-Driven Organizations', *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, G.S. (2000), 'Managing Market Relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 24-30.
- Deighton, J. (1997), 'Commentary on Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 347-351.
- Desphandé, R. and J.U. Farley (1996), *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta- Analysis of Three Market Orientation Scales*, Marketing Science Institute Report, no. 96-125, Cambridge, MA.
- Desphandé, R., J.U. Farley and F.E. Webster (1993), 'Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis', *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- De Wulf, K. (1999), *The Role of the Seller in Enhancing Buyer-Seller Relationships; Empirical Studies in a Retail Context*, dissertation, Ghent University.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schröder and D. Iacobucci (2001), 'Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration', *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Elfring, T. and H.W. Volberda (2001), Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis, in: Volberda, H.W. & T. Elfring (eds.), *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, Ltd., London, 1-25.
- Fournier, S, S. Dobscha and D.G. Mick (1998), 'Preventing the Premature Death of Relationship Marketing', *Harvard Business Review*, January-February, 42-51.
- Geyskens, I., J.B.E.M. Steenkamp and N. Kumar (1999), 'A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships', *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 223-238.
- Ghemawat, P. (1990), *Commitment: The Dynamics of Strategy*, The Free Press, New York.
- Gilmore, J.H. and B.J. Pine II (1997), 'The Four Faces of Mass Customization', *Harvard Business Review*, January-February, 91-101.
- Godin, S. (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Griffin, A., and J.R. Hauser (1993), 'The Voice of the Customer', *Marketing Science*, 12, 1-20.

- Gruen, T.W., J.O. Summers and F. Acito (2000), 'Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations', *Journal of Marketing*, 64 (3), 34-49.
- Gummeson, E. (1987), 'The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships', *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., and L.A. Schlesinger (1994), 'Putting the Service-Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, 72 (March/ April), 164-174.
- Hoekstra (1994), *Direct Marketing: van respons tot relatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Hoekstra, J.C. (1995), *De marketing oriëntatie van direct marketing organisaties in Nederland*, publicatie Stichting Leerstoel Direct Marketing, Amsterdam.
- Hoekstra, J.C. (1998), *Direct Marketing*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Hoekstra, J.C. (2001a), 'Respect en ethiek vormen basis voor Permission Marketing', *Insight* 2 (2), 14-17.
- Hoekstra, J.C. (2001b), 'Klantgerichtheid en CRM zijn geen synoniemen', *Insight*, 2 (4), 23-25.
- Hoekstra, J.C. and K.R.E. Huizingh (1999), 'The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing', *Journal of Market-Focused Management*, 3 (3/4), 257-274.
- Hoekstra, J.C., P.S.H. Leeflang en D. Wittink (1999) 'The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm', *Journal of Market-Focused Management*, 4 (1), pp. 43-76, ISSN 1382-3019.
- Hoekstra, J.C., T.E.P. Lotgerink en P.S. Zwart (1998), 'Verbetering van de advisering aan het MKB: een klantgerichtheidsbarometer', in: Alsem, K.J., P.S.H. Leeflang en G.B.W. Willenborg (eds.) *Ten Dienste; recente ontwikkelingen in de marketing van diensten*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 96-107.
- Hoekstra, J.C. en M.C. Raaijmakers (1991), 'Betekenis en groei van direct marketing', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 65 (7/8), 363-372.
- Hoekstra, J.C. en M.C. Raaijmakers (1992), 'Definitie en plaatsbepaling van direct marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, maart, 16-23.
- Hoekstra, J.C. en J.M.C. Schijns (1998), 'Direct Marketing', in: C.J. Gelderman (red.) *Cursus Marketingmanagement*, leereenheid 22, Open Universiteit, Heerlen, 139-188.
- Holbrook M.B. (ed.) (1999), *Consumer Value; A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London/New York.

- Huizingh, K.R.E. (2001), 'Marketing in woelige tijden', *Tijdschrift voor Marketing*, december.
- Huizingh, K.R.E., L.A. van der Beek en S.J. Talstra (1999), *Onderhoud van relatiebestanden bij Nederlandse bedrijven met direct marketing activiteiten*, rapport Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, Economische Faculteit Rijksuniversiteit Groningen.
- Jackson, D.R. (1994), 'Strategic Application of Customer Lifetime Value in the Direct Marketing Environment', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 3 (1), 9-17.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli (1993), 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kaplan, S.N. and D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Karmarkar, U.S. (1996), 'Integrative Research in Marketing and Operations Management', *Journal of Marketing Research*, 33, 125-133.
- Keiningham, T.L., M.K.M. Goddard, T.G. Vavra and A.J. Iaci (1999), 'Customer Delight and the Bottom Line', *Marketing Management*, Fall, 57-63.
- Kelderman, A. en J.C. Hoekstra (2000), 'Hoezo klantgericht? Financiële dienstverleners meten vooral vanuit het product', *Tijdschrift voor Marketing*, maart, 14-15.
- Keuning, D. en D.J. Eppink (1993), *Management en Organisatie, Theorie en Toepassing*, 5e herziene druk, Stenfert Kroese, Educatieve Partners Nederland, Leiden/Antwerpen.
- Kleijssen, A.M.P. en D.A.D. Scheers (2001), *Customer Relationship Management*, rapport CRM-markttrends, Cap Gemini Ernst & Young, Utrecht.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990) 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski and A. Kumar (1994) 'MARKOR: A Measure of Market Orientation', *Journal of Marketing Research*, 30 ( November), 467-477.
- Lampel, J. and H. Mintzberg (1996), 'Customizing Customization', *Sloan Management Review*, Fall, 21-30.
- Langerak, F. (1997), *De invloed van marktgerichtheid op de bedrijfsprestaties van industriële ondernemingen*, dissertatie, Tinbergen Institute Research Series, no. 164, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Leeflang, P.S.H. (1993a), *Probleemgebied marketing, deel I: Analyse van de omgeving*, 3e druk, Stenfert Kroese, Educatieve Partners, Houten.

- Leeflang, P.S.H. (1993b), *Probleemgebied marketing, deel II: De marktinstrumenten*, 3e druk, Stenfert Kroese, Educatieve Partners, Houten.
- Leeflang, P.S.H., J.C. Hoekstra en D.R. Wittink (1998), 'Marketing management van diensten ten tijde van de nieuwe marketing', in: Alsem, K.J., P.S.H. Leeflang en G.B.W. Willenborg (eds.) *Ten Dienste; recente ontwikkelingen in de marketing van diensten*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1-10.
- Leenders, M.R., and D.L. Blenkhorn (1988), *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*, The Free Press, New York, NY.
- Lofvers, M. en K. Doornink (2001), 'Het temmen van de CRM-mustang', *Itcommercie*, 2 (4), 14-19.
- Lotgerink, T.E.P. (1997), 'Klantgericht ondernemen, de organisatorische consequenties', *Direct Marketing Gids*, Beerens Business Press, Woerden, 221-237.
- Lotgerink, T.E.P. en J.C. Hoekstra (2001), 'Blood Transfusion: Quo Vadis? Customer Orientation as the Leading Principle for Blood Banks in the Future', in: C. Th. Smit Sibinga and J.D. Cash (eds.), *Transfusion Medicine: Quo Vadis? What Has Been Achieved, What Is To Be Expected. Developments in Hematology and Immunology*, vol. 36, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston, 3-20.
- Magrath, A.J. (1993), *How to Achieve Zero-Defect Marketing*, AMACOM, New York.
- McDaniel, Ch., N. Schoeps and J. Lincourt (2001), 'Organizational Ethics: Perceptions of Employees by Gender', *Journal of Business Ethics*, 33, 245-256.
- Mentzer, J.T., D.J. Flint and G.T.M. Hult (2001), 'Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process', *Journal of Marketing*, 65 (4), 82-104.
- Molenaar, C.N.A. (1997), *Toepassingsmogelijkheden van informatietechnologie in marketing*, dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Narver, J.C. and S.F. Slater (1990) 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54 (4), 20-35.
- Nielsen (1992), *Category Management; Positioning Your Organization to Win*, NTC Business Books, Lincolnwood, Ill.
- Niraj, R., M. Gupta and Ch. Narasimhan (2001), 'Customer Profitability in a Supply Chain', *Journal of Marketing*, 65 (3), 1-16.
- Odekerken-Schröder, G.J. (1999), *The Role of the Buyer in Affecting Buyer-Seller Relationships; Empirical Studies in a Retail Context*, dissertation, University of Maastricht.

- O'Driscoll, A. and J.A. Murray (1998), 'The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony', *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 391-416.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Payne, A., M. Christopher, M. Clark and H. Peck (1995), *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth-Heinemann, Jordan Hill, Oxford.
- Pearson, S. (1996), *Building Brands Directly: Creating Business Value from Customer Relationships*, MacMillan Business, London.
- Peppers, D. and M. Rogers (1999), *The One to One Fieldbook*, Currency Doubleday, New York, NY.
- Perry, S. (1994), 'Applied Business Forecasting', *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 72 (3), 40-41.
- Pieters, R.G.M. en W.F. van Raaij (1992), *De werking van reclame*, Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden-Antwerpen.
- Pine II, B.J., D. Peppers, and M. Rogers (1995), 'Do You Want to Keep Your Customers Forever?', *Harvard Business Review*, 73 (March/April), 103-114.
- Plasmeijer, P.W.J. (1999), *The Influence of the Internet on Prepurchase External Search for Financial Services*, dissertation, Erasmus University Rotterdam.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Reichheld, F.F. (1996), *The Loyalty Effect; The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Reynolds, T.J. and J. Gutman (1988), 'Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation', *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.
- Roomer, J. (1990), *DM, Theorie, methoden en technieken van Direct Marketing*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Rust, R.T., V.A. Zeithaml and K.N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Sanders, G. en B. Neuijen (1989), *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, Assen.
- Schijns, J.M.C. (1999), *Het meten en managen van klant-organisatie relaties*, dissertatie, Universiteit van Maastricht.
- Schijns, J.M.C. (2000), *Stapsgewijs naar customer loyalty*, Adfo Specialists Group, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Schlegelmilch, B.B. (1998), *Marketing Ethics: An International Perspective*, International Thomson Business Press, London.

- Shepard, D. (1990), *The New Direct Marketing, How to Implement a Profit-Driven Database Marketing Strategy*, David Shepard Associates, Inc., Ill.
- Sheth, J.N. and A. Parvatiyar (1995), 'Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-271.
- Sheth, J.N. and A. Parvatiyar (2000), 'The Evolution of Relationship Marketing', in: Sheth, J.N. and A. Parvatiyar (eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA., 119-145.
- Sheth, J.N. and R.J. Sisodia (1995a), 'Feeling the Heat: Making Marketing More Productive', *Marketing Management*, 4 (2), 8-23.
- Sheth, J.N. and R.J. Sisodia (1995b), 'Feeling the Heat: Making Marketing More Productive – Part 2', *Marketing Management*, 4 (3), 19-33.
- Sheth, J.N., R.S. Sisodia and A. Sharma (2000), 'The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Slater, S.F. and J.C. Narver (2000), 'Intelligence Generation and Superior Customer Value', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120-127.
- Sonnemans, M.A.H.J. (2001), 'E-CRM als driver voor permissie marketing', voordracht tijdens het MARUG-congres 2001 'I Want You .. to Want Me!', Marketing Associatie Rijksuniversiteit Groningen.
- Spring, P.N. (2001), *Statistical Methods in Database Marketing*, dissertatie, Research School Systems, Organisation and Management, Rijksuniversiteit Groningen.
- Srivastava, R.K., T.A. Shervani & L. Fahey (1999), 'Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing', *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 168-179.
- Stead, B.A. and J. Gilbert (2001), 'Ethical Issues in Electronic Commerce', *Journal of Business Ethics*, 34, 75-85.
- Teerling, M.L. en D. de Vries (2000), *Eén-op-één, de toekomst?* Onderzoek-rapport vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, Faculteit Economie, Rijks-universiteit Groningen.
- Thomas, H. (2001), The State of Art of the Dynamic Capabilities School, in: Volberda, H.W. & T. Elfring (eds.), *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, Ltd., London, 191-197.
- Treacy, M., and F. Wiersema (1993), 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, vol. 71, January/February, 84-93.



- Treacy, M. and F. Wiersema (1995), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- VEA (2001) *Mediabestedingen in Nederland 1991-2000*, Nederlandse Vereniging van Erkende Reclame-Adviesbureaus (VEA), Amsterdam.
- Verhoef, P.C. (2001) *Analyzing Customer Relationships: Linking Relational Constructs and Marketing Instruments to Customer Behavior*, dissertatie, Tinbergen Institute Research Series, no. 255, Erasmus University, Rotterdam.
- Verhoef, P.C. and J.C. Hoekstra (1999), Status of Database Marketing in the Dutch Fast Moving Consumer Goods Industry, *Journal of Market-Focused Management*, 3 (3/4), 313-331.
- Webster, F.E. (1993), 'Defining the New Marketing Concept; Forget about Being Market-Driven! The Future Belongs to Companies that are Customer Value-Driven', *Marketing Management*, 2 (4).
- Webster, F.E. (1994), *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Willenborg, G.B.W. (2001), *An Integrated Conceptual Model of Cooperative Consumer Relationships in Services – Development and Test*, dissertatie, Research School Systems, Organisation and Management, Rijksuniversiteit Groningen.
- Wind, J. and A. Rangaswamy (2001), 'Customerization: The Next Revolution in Mass Customization', *Journal of Interactive Marketing*, 15 (1), 13-32.
- Woodruff, R.B. (1997), 'Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Woodruff, R.B. and S. Fisher Gardial (1996), *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers, Inc., Cambridge, MA.
- Zenor, M.J. (1994), 'The Profit Benefits of Category Management', *Journal of Marketing Research*, 31, 202-213.
- Zipkin, P. (2001), 'The Limits of Mass Customization', *Sloan Management Review*, Spring, 81-89.